



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH PROCESNÍHO ŘÍZENÍ ZAKÁZKY V PODNIKU
SLUŽEB**

DESIGN OF PROCESS MANAGEMENT OF A CONTRACT IN A SERVICE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Daniel Kubela

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Daniel Kubela**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh procesního řízení zakázky v podniku služeb

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Popis současného stavu podnikání v organizaci
Vyhodnocení teoretických přístupů k řešení
Cíle řešení
Analýza současného stavu průběhu zakázky v organizaci
Návrh řešení zakázkového řízení ve službách
Podmínky realizace a přínosy
Závěr
Použitá literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh průběhu zakázky s tvorbou přidané hodnoty každé činnosti ke splnění požadavků zákazníka z hlediska dodacích termínů a přijatelných nákladů pro návrh ceny obchodní zakázky ve fázi realizace.

Základní literární prameny:

BOSSIDY, L. a R. CHARAN. Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 219 s. ISBN 80-7261-118-6.

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. Logistika. Praha: Computer Press 2006, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

LUKOSZOVA, X. et al. Logistické technologie v dodavatelském řetězci. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 121 s. ISBN 978-80-86929-89-7.

SCHULTE, CH. Komplex IT/ project management. New York: CSC Press 2004, 314 p. ISBN 0-849-1932-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na procesní řízení zakázky společností Vario Therm. V práci jsou shrnuty základní teoretické podklady, na základě kterých je provedena důkladná analýza současného stavu práce se zakázkami. Na tuto analýzu navazuje návrh nového systému procesního řízení zakázek.

Abstract

This diploma thesis focuses on the process management of order in the company Vario Therm. This thesis summarizes the basic theoretical background, on which the analysis of the current state of process with the order is carried out. This analysis is followed by a proposal for a new process management system.

Klíčová slova

proces, procesní řízení, průběh zakázky, dodací termíny, zákazník

Key words

Process, process management, process of order, delivery date, customer

Bibliografická citace

KUBELA, Daniel. *Návrh procesního řízení zakázky v podniku služeb* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/117811>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Marie Jurová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12.05.2019

podpis studenta

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval vedoucí své diplomové práce prof. Ing. Marii Jurové, CSc, a to především za odborné konzultace a cenné poznatky k mé diplomové práci. Dále bych rád poděkoval paní Jarmile Složilové a ostatním zaměstnancům společnosti Vario Therm, za poskytnutí potřebných informací, dodání podkladů a pomoc při analýze současného stavu.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍL a METODIKA PRÁCE.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Proces	13
2.1.1 Charakteristika procesu.....	13
2.1.2 Druhy procesů.....	13
2.1.3 Zákazník procesu	14
2.2 Procesní mapa	15
2.3 Procesní model	15
2.4 Procesní řízení	16
2.5 Zlepšování procesů.....	18
2.5.1 PDCA.....	18
2.5.2 DMAIC	20
2.5.3 Reengineering	21
2.6 Projekt	22
2.7 Projektový trojimperativ	23
2.8 Projektové řízení	24
2.9 Logistika.....	24
2.10 Klíčové logistické vlastnosti	25
2.11 SWOT analýza	28
2.12 SLEPTE analýza	29
2.13 Porterova analýza 5 sil	30
2.13.1 Rivalita na trhu.....	30
2.13.2 Potenciální noví konkurenti	31
2.13.3 Vyjednávací síla dodavatelů	31

2.13.4	Vyjednávací síla odběratelů.....	31
2.13.5	Hrozba vzniku substitutů	31
2.14	Metoda 7S	32
3	Popis podniku	33
3.1	Historie.....	33
3.2	Současnost.....	34
3.3	Dodavatelé.....	34
3.4	Hlavní zákazníci společnosti.....	35
3.5	Organizační struktura podniku.....	36
3.6	Informační systém podniku.....	36
3.7	Financování podniku.....	37
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	38
4.1	Příjem zakázek	38
4.2	Současný stav průběhu zakázky podnikem.....	40
4.3	Popis problému při realizaci zakázek.....	44
4.4	Porterova analýza	47
4.4.1	Stávající konkurence	47
4.4.2	Nová konkurence	48
4.4.3	Vyjednávací síla zákazníků	48
4.4.4	Vyjednávací síla dodavatelů	49
4.4.5	Možnost vzniku substitutů	49
4.5	Metoda „7S“	50
4.6	SLEPTE analýza	52
4.6.1	Sociální hledisko.....	52
4.6.2	Legislativní hledisko.....	52
4.6.3	Ekonomické hledisko.....	53

4.6.4	Politické hledisko.....	53
4.6.5	Technologické hledisko	53
4.6.6	Ekologické hledisko.....	54
4.6.7	Závěr analýzy.....	54
4.7	SWOT analýza	55
4.8	Závěr analytické části.....	55
5	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ.....	57
5.1	Ujasnění jednotného systému.....	57
5.2	Volba vhodného zaměstnance.....	58
5.3	Nejjednodušší řešení	58
5.4	MS Project.....	59
5.5	Využití stávajícího systému	61
5.5.1	Podmínky využití stávajícího systému	67
5.6	Vyhodnocení návrhů	69
5.7	Podmínky realizace	71
5.8	Přínosy realizace	71
	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	76
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	81
	SEZNAM TABULEK	82
	SEZNAM PŘÍLOH.....	83

ÚVOD

Současná nálada ve společnosti nahrává podnikům ve stavebním odvětví, proto dnes tyto podniky realizují velké množství zakázek. Aby byl podnik schopen při svých kapacitách toto množství zakázek zvládat, je třeba zakázky efektivně řídit. Bez tohoto řízení bude podnik tápat v záplavě realizací, které nebudou dobře zvládnuty a místo množství spokojených zákazníků mu současná situace přinese pouze vícenáklady a chaos. Tato diplomová práce se zabývá návrhem procesního řízení zakázek ve společnosti Vario Therm, která působí na českém i slovenském trhu, jako dodavatel moderních vytápěcích systémů, především podlahového vytápění, tepelných čerpadel a řízených větracích systémů se zpětným ziskem tepla. Pro možný návrh zlepšení situace v podniku je potřeba vypracovat několik předchozích částí práce.

První část práce je věnována teoretickým východiskům práce, které narážejí na danou problematiku. Jsou shrnuty pojmy jako proces, procesní řízení, projektové řízení či logistika. Dále jsou zde shrnuty teoretické základy analytických metod.

Druhou částí práce je představení společnosti, její historie a současného stavu, s ohledem na hlavní dodavatele a zákazníky. V této části je stručně shrnuto působení této organizace na vybraných trzích, její financování a informační systém, který používá. V navazující části je analyzována současná situace podniku a to za použití analytických metod jako je metoda SLEPTE, SWOT, Porterův model pěti sil a podobně. Součástí této části je také rozdělení zakázek společnosti na jednotlivé druhy a je popsáno zacházení s těmito zakázkami napříč společnostmi. Je vybrána také jedna reálná zakázka, na které je popsán skutečný průběh, tak jak se zakázka realizovala. V závěru této části jsou shrnuty problémy, které podnik má při současném stylu řešení zakázek.

Na tuto část navazuje vlastní návrh řešení, které nabízí společnosti možnosti, jak svou situaci na trhu zlepšit právě tím, že své zakázky bude efektivně řídit od jejich přijetí do podniku, až po konečnou realizaci. Součástí této části je také zhodnocení přínosů a podmínek realizace vybrané změny, která by měla v podniku proběhnout.

Poslední částí je závěr, který hodnotí celkové zpracování práce, komentuje každou část a vyhodnocuje, zda jsou návrhy pro společnost přínosné, vzhledem k vytyčeným cílům na začátku práce.

1 CÍL a METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout způsob procesního řízení při zpracování zakázky, ve společnosti Vario Therm. s.r.o.. Procesní řízení zakázky by mělo přinést zákazníkům hlavně dodržování termínů realizace a podniku především kontrolu nákladů s ohledem na již dohodnutou cenu. Tohoto cíle však můžu dosáhnout poté, co splním všechny dílčí cíle, které si zde rozvrhnu:

- zpracování teoretických podkladů, týkajících se procesního řízení,
- provedení důkladné analýzy současného stavu průběhu zakázky podnikem, vyhodnocení uspokojení zákazníků, nákladů a splnění časového plánu,
- nalezení nejslabších míst průběhu zakázky a navržení k jejich zlepšení,
- vyhodnocení jednotlivých návrhů a výběr celkového optimálního řešení,
- stanovení podmínek pro možnost realizace,
- vyhodnocení přínosů plynoucích z navrženého řešení.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První část diplomové práce bude zaměřena na zpracování teoretických východisek, která jsou důležitá pro pochopení dané problematiky a slouží k možnosti lepšího návrhu zlepšení.

2.1 Proces

Pro pochopení procesního řízení je důležité pochopit pojem proces. Procesy jako takové ovlivňují celý chod našeho života, ale my se budeme zabývat v této kapitole business procesem. Podnikový proces je označován třeba jako organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností, které spotřebovávají vstupy a produkují výstupy, který má hodnotu pro zákazníka (1, s. 22). V krátkosti se dá také říct, že je to souhrn činností, který přeměňuje vstupy na výstupy a využívá při tom nástroje či osoby (2, s. 15).

2.1.1 Charakteristika procesu

Činnost se dá nazvat procesem, pokud splňuje tyto základní charakteristiky:

- probíhá opakovaně - standardně,
- má externího nebo interního zákazníka,
- má osobu, která je za něj zodpovědná - vlastník,
- má svůj vstup či dodavatele,
- logicky navazuje a má jasné hranice,
- má cíl,
- jeho parametry jsou měřitelné (3, s. 68).

2.1.2 Druhy procesů

Druhů procesů se může rozlišovat několik, podle různých pohledů na věc. Členění, se kterým se můžeme nejčastěji setkat, je třídění dle ohledu na přidanou hodnotu procesu pro jeho zákazníka.

- **Hlavní procesy** – jsou důležité z toho důvodu, že vystupují jako produkt či služba pro zákazníka, proto mají pro něj nejvyšší hodnotu. Nazývají se také klíčovými procesy. Pro podnik vytvářejí hlavní část zisků, proto se na ně podnik často zaměřuje. Charakteristické je, že jsou pro podnik snadno identifikovatelné (3, s. 68).
- **Řídící procesy** – na hlavní procesy mají přímou návaznost, tvoří základnu pro fungování dalších procesů. Negenerují podniku přímo zisk, proto jsou většinou podnikem zkoumány a upravovány až v poslední řadě (3, s. 68).
- **Podpůrné procesy** – stejně jako řídicí procesy sice negenerují zisk, ale jelikož přímo podporují hlavní procesy, organizace se na ně zaměřují již v druhé fázi svého zkoumání (3, s. 68).

V dalším dělení můžeme jen zmínit například dělení na měkké a tvrdé procesy, nebo například na paralelní a sériové procesy.

2.1.3 Zákazník procesu

Pojem zákazník procesu je vcelku relevantní, neboť si pod tímto pojmem lze představit nejen zákazníka jako externího odběratele, jak jej známe, ale zákazníkem procesu může být také interní zákazník, tedy například další vnitropodnikový proces (4, s. 7). Koncový zákazník procesy financuje, i když ve většině případů není jejich příjemcem (5, s. 11).

Vstupy procesů

Jako vstup do procesu můžeme označit hodnoty, které jsou nezbytné pro jeho začátek. Tyto hodnoty jsou získávány z dodavatelských řetězců, ale může se jednat také o interní výstupy z předcházejících procesů (4, s. 7).

Výstupy procesů

Jako výstup z procesu jsou označovány výsledky, které jsou působením procesu získány. Ve většině se jedná přímo o polotovary či výrobky, může se jednat také o poskytnutou službu. Tyto výstupy slouží ke spotřebě následujícími zákazníky, ať už vnitropodnikovým nebo externím (4, s. 7).

Pro názornost níže přikládám zjednodušené schéma pro pochopení firemního procesu. Vidíme zde začátek procesu skrze jeho vstupy, až po finálního zákazníka a výstupy

z určitého procesu. Důležitým bodem, který je zde znázorněn, je zpětná vazba od zákazníka, která je velmi důležitá pro hodnocení předešlého procesu a je dobrým vodítkem pro hledání případných chyb.



Obrázek 1: **Základní schéma procesu** (Zdroj: Převzato z (2, s. 15))

2.2 Procesní mapa

Procesní mapa představuje vizualizaci procesů probíhajících v dané společnosti. Toto vyobrazení jednotlivých procesů má za hlavní úkol zpřehlednění návazností jednotlivých procesů, což by mělo vést ke zpřehlednění celé situace stojící za něčím, co nám přináší hodnotu. Její hlavním úkolem je zobrazit tok informací a materiálových prvků skrz podnik při vytváření určitého produktu (6, s. 97).

Pro vytváření jednoduchých procesních map si společnost vystačí s tužkou a papírem, kam naznačí průběh nějakého procesu. Takhle by měl začít také návrh pro každé další vizualizace, které se později mohou vytvářet v nejrůznějších programech, a to jak komerčních, tak open source (3, s. 68).

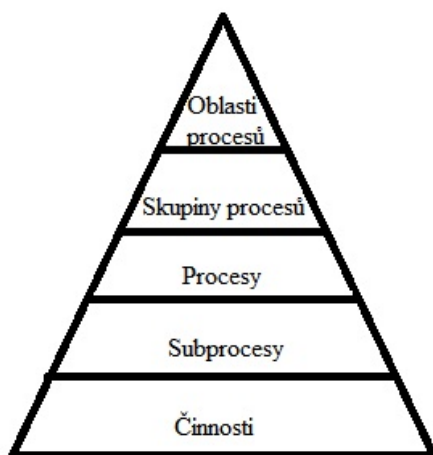
2.3 Procesní model

Procesní model má za úkol sloučit jednotlivé pohledy na společnost, a to konkrétně pohledy organizační, datové a funkční. Tento model také slučuje jednotlivé mapy.

Organizační pohled vyjadřuje definování nadřazenosti a podřízenosti. Je uspořádán hierarchicky a jsou v něm definovány názvy útvarů, funkční místa a dále rozpad k jednotlivým pracovníkům.

Datový pohled definuje přesně jednotlivé doklady, které putují mezi událostmi, a popisuje funkci, která nastává mezi těmito událostmi. V podstatě se může jednat o jednoduchou definici relačních databází.

Funkční pohled na společnost popisuje oblast procesů, skupiny procesů, procesy, subprocessy a jejich rozpad na činnosti. Vývojový diagram je nejběžnějším vyjádřením funkčního schématu a obsahuje události, činnosti, vazby mezi nimi a logická rozhodnutí, která k nim vedou. Funkční pohled je naznačen na následujícím obrázku (3, s. 68).



Obrázek 2: **Funkční pohled na organizaci** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (3, s. 69))

Procesní model společnosti se zpracovává vždy v několika stupních složitosti. Toto modelování vždy probíhá od klíčových procesů směrem k činnostem. Pro modelování těchto procesů se využívá v běžné praxi několika specializovaných nástrojů. Jednotlivé nástroje mohou pro modelování využívat buď jeden, nebo rovnou několik modelovacích standardů. Základním standardem, od kterého jsou později vyvíjeny a na který navazují další standardy, je norma ISO 14258. Při výběru některého z těchto nástrojů je důležité si ujasnit, jak vlastně chceme model vytvořit. Lze zvolit buďto prosté modelování, což je obdoba nákresu, modelování se simulací probíhajících procesů nebo dokonce modelování, které umožňuje simulaci nových procesů a tím nabízí možnost k jejich optimalizaci.

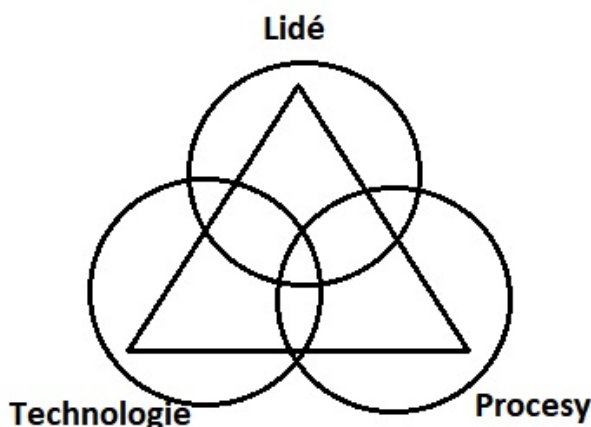
2.4 Procesní řízení

Řízení procesů je jedním z efektivních řešení pro řízení organizace. Snaží se hledat úzká místa v oblasti procesů podniku, pomocí nasazování nových pravidel procesního fungování. Vzhledem k dynamickému tržnímu prostředí se řízení procesů stává také čím dál více součástí strategického rozvoje organizací. Pokud se ve společnosti rozhodne o

zavedení procesního řízení, měla by být schopna tyto procesy měřit a vyhodnocovat (7, s. 66). Řízení procesů se ve společnosti zabývá všemi probíhajícími procesy. Cílem je nejen zlepšit komunikaci mezi spolupracovníky organizace, ale i optimalizovat společnost tak, aby efektivně reagovala na požadavky zákazníka a zvýšila svou schopnost zavádět změny (8, s. 50).

Základním kamenem je definování jednotného pracovního postupu, čímž myslíme především standardní vstupy, delegování odpovědnosti za jednotlivé procesy a měření a vyhodnocování proběhlých procesů (4, s. 9). Dle (1, s. 30) se může jednat o metody, nástroje nebo systémy, které zajišťují neustálé zlepšování procesů v podniku, i těch, které probíhají mezi podniky, zajišťují jejich maximální výkonnost a vycházejí z jasné strategie. Jejich cílem je naplňování strategických cílů organizace.

Procesním řízením se dají řídit různé oblasti, jako je logistika, výroba či finanční toky. Procesní řízení se proto zavádí nejen ve výrobních podnicích, ale stále více také ve finančních společnostech nebo přírodních vědách. Přínosy můžeme pozorovat napříč celou organizací. Takto řízená organizace je schopna dynamicky reagovat na konkurenci, změnu potřeb trhu a své okolí. Vzhledem k tomu, že zákazníci stále více tlačí na zlepšování dodávaných produktů a služeb, společnosti se stále snaží o zlepšování svého fungování, i když ne všude se dá hovořit o pravém procesním řízení (7, s. 66-67).



Obrázek 3: **Trojimperativ procesu** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: (6, s. 67))

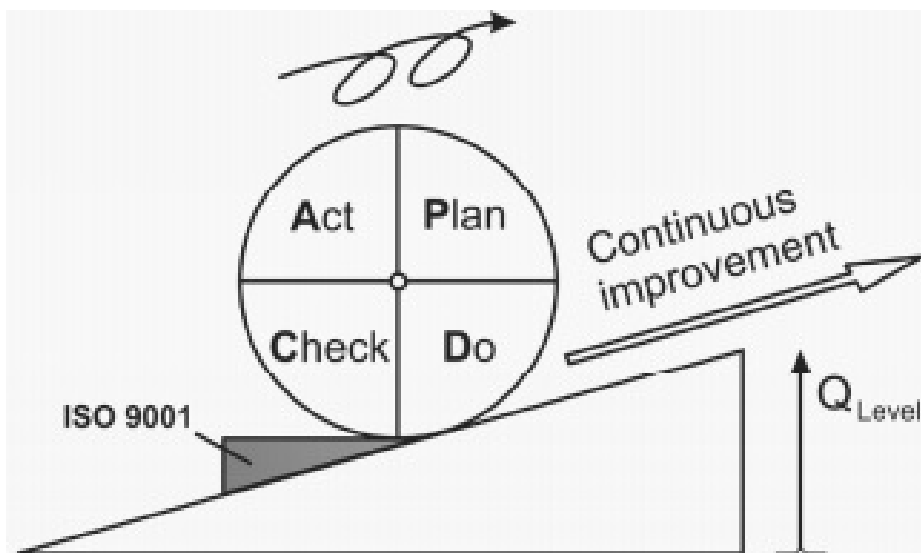
2.5 Zlepšování procesů

Zlepšování procesů probíhajících v organizaci je nutné nejenom k vylepšování pozice podniku na současném trhu, ale také k udržení kroku s konkurencí, která se posouvá kupředu neustále. Existuje několik metod, kterými můžeme toto zlepšování provádět. Nejznámějšími metodami jsou: PDCA, DMAIC či kompletní reengineering. K udržení konkurenceschopnosti či dokonce vylepšení současné výchozí pozice je nutné zlepšovat procesy v podniku. Při tomto zlepšování můžeme vybírat z několika metod například PDCA, DMAIC či reengineeringu.

2.5.1 PDCA

Jedná se o metodu, která je známá také pod označením Demingův cyklus. Jejím vynálezcem je W. Edwards Deming. Tato metoda zkoumá aktuální možnosti a příležitosti, jak zlepšit jednotlivé procesy a odstranit jejich chyby. Touto metodou můžeme získat okamžité, ale také dlouhodobé řešení problémových procesů. Krátkodobá varianta zkoumá problém a nabízí řešení k jeho odstranění. Hlubší metoda dlouhodobá se zabývá také příčinami problémů, jejich nalezením a odstraněním, což vede k celkovému zlepšení problematického procesu (6, s. 544). Pokud chceme využít tuto metodu, musíme si ujasnit nejprve tři hlavní atributy:

- co můžeme udělat pro zlepšení,
- čeho tím chceme dosáhnout,
- jak poznáme, že došlo ke zlepšení (9, s. 477)?



Obrázek 4: PDCA cyklus (Zdroj: Převzato z (8, s. 478))

Jak vidíme, v případě metody PDCA se nejedná jen o nástroj řešení problémů, jedná se zde o stále pokračující zlepšovací proces, který by měl být zakořeněn ve firemní kultuře.

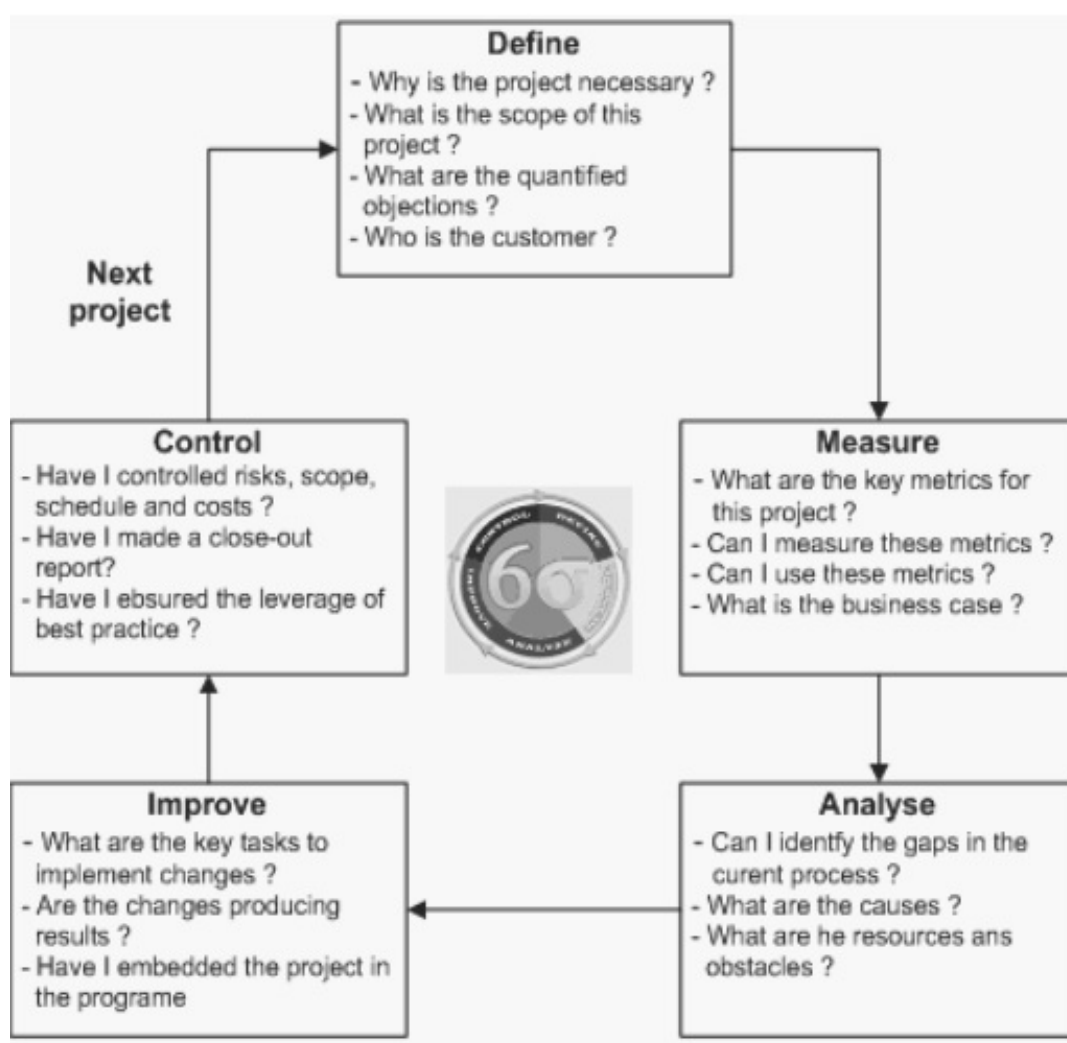
Kroky PDCA metody

- **Plan** – v této fázi je důležité definovat cíl zlepšení a vytvořit jeho návrh. Tato fáze zahrnuje stanovení cíle a vytvoření návrhu pro zlepšení procesu. Nejdůležitější je neohrozit již fungující procesy ve společnosti, které aktuálně změnu nepotřebují (9, s. 477).
- **Do** – tento krok slouží k realizaci naplánovaných změn dle vypracovaných pokynů k této úpravě. Orientace na vybrané ukazatele úspěchu je v tomto kroku nezbytností, neboť je důležité sledovat funkci nově zaváděných změn (9, s. 477).
- **Check** – ve třetí fázi cyklu se vyhodnocuje účinnost provedených změn a zlepšení. Probíhá zkoumání toho, zda se podařilo vyřešit všechny problémy a odstranit jejich příčiny a jestli proces přináší zákazníkovi přidanou hodnotu, kterou požaduje. V této části dochází také k úpravám původních plánování (9, s. 477).
- **Act** – posledním krokem se zavádějí dlouhodobá opatření a vytvářejí se nové standardy na základě výsledků úprav. Klade se důraz na dlouhodobé dodržování nově zavedených opatření a zkoumá se jejich dlouhodobý vliv na výsledky

procesu. Také se provádí ošetřování nově vzniklých problémů, které souvisejí s úpravou procesů (9, s. 477).

2.5.2 DMAIC

DMAIC je další metodou, která se dá použít pro neustálé vylepšování stávajících procesů, které probíhají ve společnosti. Tato metoda se skládá z pěti kroků Define – Measure – Analyse – Improve – Control a je také součástí metody Six Sigma. Ve své podstatě je velmi podobná PDCA cyklu, jedná se však o jeho vylepšenou metodu (6, s. 545).



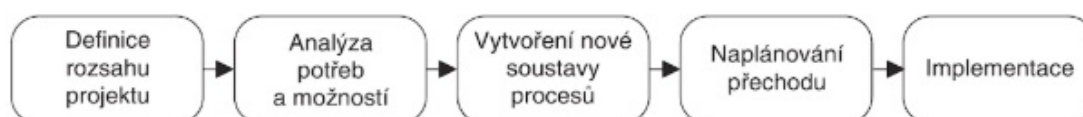
Obrázek 5: Metoda DMAIC (Zdroj: Přejato z (8, s. 481))

Kroky metody DMAIC

- **Define** – v tomto kroku je potřeba identifikovat a vybrat správné procesy, které je potřeba zlepšit a určit si přesně zákazníka a jeho požadavky (9, s. 478),
- **Measure** – v této části zjišťujeme, jaké jsou klíčové parametry daného procesu, jestli jsou měřitelné a jak a jestli není třeba uvažovat o změně těchto metrik (9, s. 478),
- **Analyze** – zde se zaměříme na analýzu zjištěných dat a hledáme příčiny chyb v procesech, identifikujeme slabá místa v procesech (9, s. 478),
- **Improve** – v této části se určují klíčové úkoly pro implementaci změn, změny se zavádí a optimalizuje se zde výstup jednotlivých procesů (9, s. 478),
- **Control** – v posledním kroku se musí změna standardizovat do stávajících procesů, vyhodnocuje se přínos změny, vytváří se zde závěrečná zpráva (9, s. 478).

2.5.3 Reengineering

Jedná se o metodu, která se v minulosti téměř nepoužívala, jelikož byla považována za zcela zásadní a radikální zásah do společnosti. S ohledem na současný rychlý vývoj technologií se stává běžnou součástí provedení změny. Jedná se v podstatě o to, že je současný proces brán jako zcela nevyhovující a je potřeba jej od samého základu změnit (2, s. 17). Tato zásadní změna má vliv nejen na proces jako takový, který má za úkol dramatické zlepšení současného stavu, ale má vliv také například na zaměstnance podniku, kteří z toho důvodu mohou být propuštěni či přemístěni mezi pracovišti. Jedná se o nový začátek, který musí odstranit zastaralé metody. Důležité je také zcela nové promyšlení postupu práce (10, s. 37-38).



Obrázek 6: Model zásadního reengineeringu (Zdroj: Převzato z: (2, s. 17))

2.6 Projekt

Společnost, kterou se tato diplomová práce zabývá, působí ve stavitelském odvětví, v oblasti vytápění. Proto je důležité si definovat pojem projekt a řízení projektu. Jako projekt si v případě této společnosti můžeme představit každou jedinou instalaci či montáž. Tento celek je složen z několika procesů, které na sebe navazují a jako celek vytvářejí něco jedinečného a konkrétního.

Definice projektu se dá dle (11, s. 11) vyjádřit jako *„cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.“*

Standard managementu jakosti, kterým je norma ISO 10 006, uvádí tuto formu definice projektu: *„jedinečný proces koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, vyhovující specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji“* (12, s. 14).

Mezi charakteristické vlastnosti projektu můžeme zařadit tyto:

- Komplexnost a složitost,
- jedinečnost a rozsáhlost projektu,
- rizikovost,
- vymezenost časem, rozpočtem, cílem a zdroji,
- různorodost – potřeba řešit projektovým týmem (3, s. 70).

Každý projekt musí mít také svůj cíl. Cíl projektu musí být jasně definován, protože je-li definován špatně nebo víceznačně, může dojít k nesouladu očekávaného a skutečného dokončení projektu. Toto může pak vést k nespokojenosti zákazníka nebo zvýšeným nákladům společnosti. Z tohoto důvodu je dobré se při definování cíle držet metodiky SMART, která může společnost navést ke správné definici cíle a tedy k očekávání úplného a přesného splnění.

Metodika SMART má následující kroky:

S – cíl musí být specifický – jasně definovaný, konkrétní,

M – cíl musí být měřitelný – to je důležité pro ověření výsledku,

A – cíl musí být dosažitelný – aby mělo smysl se mu věnovat,

R – cíl musí být reálný – máme zdroje pro dosažení,

T – cíl by měl mít časové ohraničení – aby bylo jasné časové období realizace (13).

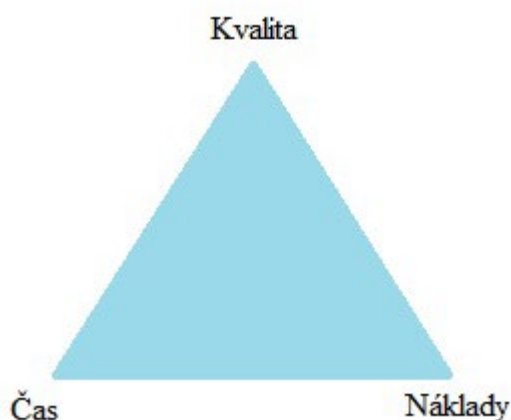
2.7 Projektový trojimperativ

Jako projektový trojimperativ je označováno vyvážení třech pohledů na projekt, a to náklady, čas a kvalita splnění cíle. Projekt by měl splňovat svůj cíl ve třech hlediscích a to:

- **Věcném** – má odpovědět na otázku CO, určuje kvalitu provedení projektu,
- **časovém** – má odpovědět na otázku KDY, určuje tedy časový plán projektu,
- **nákladovém** – má odpovědět na otázku ZA KOLIK, snaží se určit náklady na zdroje a finance, které jsou nutné pro úspěšné splnění projektu (14, s. 19-20).

Tato tři kritéria je možné zakreslit do trojúhelníku, který má za úkol zobrazit neoddiskutovatelné propojení všech těchto tří hledisek. Pro konkrétní projekt je důležité nalézt optimum, které bude splňovat v největší míře námi požadovaná kritéria.

Důraz na jedno hledisko sníží důraz, který je kladen na hledisko druhé. Je tedy na každém, aby si ujasnil očekávaný výsledek projektu, s ohledem na požadavek zákazníka a našel vyvážený bod mezi těmito hledisky.



Obrázek 7: Projektový trojimperativ (Zdroj: Vlastní zpracování dle (11, s. 52))

Právě orientace projektu a jeho zaměření ovlivňuje umístění optima. Pokud pracujeme s omezeným časovým prostorem, můžeme přiměřeně zvýšit náklady na realizaci projektu. Každý projekt je jedinečný, a proto je vždy důležité zhodnotit projekt individuálně s přihlédnutím ke všem okolnostem, které projekt doprovází.

2.8 Projektové řízení

Projektové řízení se zabývá projektem, který je definován již výše.

Dle (12, s. 14) zní definice projektového řízení takto: „*Projektové řízení (Project Managament) slouží k rozplánování a realizaci složitých, zpravidla jednorázových akcí, které je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovanými náklady tak, aby se dosáhlo stanovených cílů.*“

Hlavním cílem projektového řízení je úspěšné naplánování realizace projektu, kdy dosáhnou cíle při plánované výšce nákladů, v časovém termínu a požadované kvalitě. Zavádět projektové řízení je vhodné v situacích kdy přemýšlíme o:

- Vývoji nových výrobků,
- inovaci stávajících výrobků,
- vylepšení technologií či uvedení nových výrobků na trh,
- realizaci investičních akcí,
- realizaci záměrů spojených s podnikáním,
- návrhu a realizaci informačního systému,
- a dalších (15).

2.9 Logistika

Logistika jako taková je stará několik tisíc let, její vznik je spojován již s prvním organizovaným obchodem. Zkoumání logistiky ale začalo až na počátku minulého století a prvotně souviselo s distribucí zemědělských produktů (16, s. 5).

V (17, s. 25) se uvádí například následující definice logistiky: „*Logistika je řízení materiálového, informačního i finančního toku s ohledem na včasné splnění požadavků*

finálního zákazníka a s ohledem na nutnou tvorbu zisku v celém toku materiálu. Při plnění potřeb finálního zákazníka napomáhá již při vývoji výrobku, výběru vhodného dodavatele, odpovídajícím způsobem řízení vlastní realizace potřeby zákazníka (při výrobě výrobku), vhodným přemístěním požadovaného výrobku k zákazníkovi a v neposlední řadě i zajištěním likvidace morálně i fyzicky zastaralého výrobku.“

Jako hlavní cíle podnikové logistiky se uvádí následující:

- Výkonnostní cíle – snaha o maximální kvalitu dodávaného zboží či služeb,
- ekonomické cíle – snaha o minimalizaci logistických nákladů.

Tyto cíle by měly být naplněny současně (18, s. 12).

2.10 Klíčové logistické vlastnosti

Jako součást procesního řízení logistického procesu je považováno těchto čtrnáct klíčových činností:

- Zákaznický servis,
- prognóza poptávky,
- řízení zásob,
- logistická komunikace,
- manipulace s materiálem,
- vyřizování objednávek,
- balení,
- servis a náhradní díly,
- stanovení místa skladování a výroby,
- pořizování/nákup,
- manipulace s vráceným zbožím,
- zpětná logistika,

- doprava a přeprava,
- skladování (18, s. 12).

Zákaznický servis

Jedná se o orientaci na zákazníka, zahrnuje všechny napojení na zákazníka v rámci dané situace, při dodržení stanovené kvality a ceny služby. Jedná se hlavně o dodání správného výrobku danému zákazníkovi, za předem dohodnutých podmínek, se snahou o minimalizaci nákladů. Zde se odehrává klíčový boj o spokojenost zákazníka (16, s. 17).

Prognóza poptávky

V tomto směru se logistika zapojuje do řešení propočtů zboží, které je potřeba objednat. Vychází z marketingu, který má za úkol odhadnout poptávku po produktech pro následující období, na určených trzích (16, s. 17).

Řízení zásob

Především řízení stavu zásob, které má nemalý vliv na vázanost kapitálu ve společnosti. Podnik by měl být schopen uspokojit co nejvíce požadavků zákazníků v co nejrychlejším čase, ale nemůže na to vynakládat neúměrné náklady. Zboží ve skladech nejen že váže finanční prostředky, ale zabírá skladovací plochu a může podléhat vlivu stárnutí (16, s. 17).

Logistická komunikace

Komunikace je nejdůležitější součástí jakéhokoli systému, proto se nevyhne ani logistice. Výborná komunikace uvnitř podniku může být základním kamenem pro vytvoření konkurenční výhody společnosti. Velmi důležitá je v tomto ohledu nejen komunikace se zákazníkem, ale také komunikace s dodavateli a komunikace jednotlivých oddělení podniku mezi sebou (16, s. 17-18).

Manipulace s materiálem

Tato manipulace prochází celým podnikem, od jeho naskladnění, pohyb ve skladu až po finální doručení. Tyto manipulační činnosti a přepravy nepřidávají produktu přidanou hodnotu pro zákazníka, ale zvyšují náklady pro společnost. Toto je také důvodem, proč se podniky snaží veškerou možnou manipulaci omezit na minimum (16, s. 18).

Vyřizování objednávek

Jedná se o přijímání objednávek, kontrola jejich úplnosti a případná následná komunikace se zákazníky. Jedná se dále o celkové vyřízení objednávky, kontrolu závazků zákazníka a kontrolu stavu zásob. Tato činnost má také velmi vysoký vliv na vnímání podniku, jeho kvality a tedy spokojenost zákazníků s vyřízením služeb (16, s. 18).

Balení

Obal slouží nejen k ochraně výrobku při transportu či manipulaci s ním, ale jedná se také o účinný marketingový a informační nástroj. Zajímavý obal může být lákadlem pro zákazníky. Balení výrobku musí odolávat také všem nástrahám dopravy a manipulace a musí předpokládat zacházení s výrobkem, ne zrovna podle předpisů (16, s. 19).

Servis a náhradní díly

Logistika není zodpovědná jen za tok materiálu a hotových výrobků, ale také za poskytování poprodejního servisu. Jedná se o dodávky náhradních dílů, uskladnění náhradních dílů, servisní zásah u zákazníků, vyzvednutí nefunkčního zboží atp. (16, s. 19).

Stanovení místa skladování a výroby

Určení lokality pro skladovací nebo výrobní prostory je zcela zásadním strategickým rozhodnutím podniku, které ovlivní nejen dopravu směrem do podniku, ale může také zásadně ovlivnit náklady na dopravu produktů k zákazníkům, což přímo navazuje na rychlost zákaznického servisu a posléze servisních zásahů. Společnost se musí zaměřit také na vybranou lokalitu, její dostupnost či dostupnost pracovní síly (16, s. 19).

Pořizování/nákup

Zde se posuzuje nejen samotný nákup jako takový, ale i činnosti jako například výběr dodavatele, diskutování ceny, dohodnutí obchodních a dodacích podmínek a další činnosti, které s nákupem souvisí. Nakupuje se nejen materiál, ale také externí služby, které podnik využívá (16, s. 20).

Manipulace s vráceným zbožím

K vrácení zboží může docházet z několika důvodů. Nejčastějším důvodem je nesprávné fungování produktu či výrobku, můžeme ale zmínit také úplnou nefunkčnost či jednoduše

změnu názoru zákazníka. Společnosti jsou ve své podstatě zvyklé na pohyb zboží směrem k zákazníkovi, proto jim může pohyb opačným směrem způsobovat potíže. Jelikož na to podnik nemá připravené cesty, bývá tato přeprava nákladnější než přeprava opačným směrem (16, s. 20).

Zpětná logistika

Logistika musí zabezpečit i odstranění či likvidaci obalového materiálu, který během manipulace vzniká. Jedná se především o jeho uskladnění a následný převoz k likvidaci či recyklaci pro další využití. Vzhledem k současnému trendu recyklace, musí společnosti vymýšlet možnosti znovupoužití či vyhledávat místa zpětného odběru takto vzniklých odpadů (16, s. 20).

Doprava a přeprava

Jedná se o klíčovou funkci logistiky a to přepravu materiálu od dodavatele, skrz výrobní proces až k zákazníkovi a následně likvidaci odpadového materiálu. Zahrnuje to opět nejen samotnou dopravu, ale také výběr přepravní cesty, volbu dopravce a zajištění dokumentů k přepravě. Doprava tvoří největší část nákladů vynaložených na logistiku (16, s. 20).

Skladování

Zde se musíme zaměřit nejen na skladování, ale také na místo skladování, skladovací systémy a jejich uspořádání tak, aby bylo zboží připraveno k dalšímu použití či expedici zákazníkovi. Zboží musí být uchováváno v podmínkách, které nezhoršují jeho stav a možnost dalšího využití, je tedy potřeba dbát na charakteristiku skladovaného zboží (16, s. 20).

2.11 SWOT analýza

Tato analýza je typem strategické analýzy společnosti a je klíčová pro strategické plánování. Tuto metodu analýzy vytvořil poprvé Albert Humphrey, a to v 60. letech 20. století. V této analýze dochází k posuzování vnitřních i vnějších faktorů, které mají vliv na vybranou společnost a její aktivity. Vzhledem k tomu, že do ní můžou vstupovat výsledky dalších analýz, vyhotovuje se tato analýza až jako jedna z posledních (12, s. 38-45). Posuzované faktory v této metodě jsou:

- **silné stránky** – posuzujeme vnitřní faktory, které mají pozitivní vliv na společnost např. jedinečnost, unikátnost, know-how, finanční síla, nákladová výhoda, atd. (19),
- **slabé stránky** – další posouzení interních faktorů, konkrétně těch, které mají negativní vliv na společnost. Může se jednat o nízkou kvalitu výrobků, vysoké náklady, slabou značku, nedostatečná diferenciaci, atd. (19),
- **příležitosti** – zde se již posuzují externí faktory podniku, které může podnik využít pro svůj rozvoj. Jedná se například o expanzi na nové trhy, využití nových distribučních cest, vývoj dalších produktů, atd. (19),
- **hrozby** – opět jde o externí faktory, ale tyto podniku naopak můžou ublížit, ohrozit jej. Jedná se například o proniknutí nové konkurence, vylepšení konkurenčního řešení, zavedení bariér trhu, regulace trhu atd. (19),

Jedná se o analýzu, která nalezne své využití ve velmi širokém spektru. Je použitelná nejen pro velké či malé organizace, ale dá se vypracovat i na jedince či naopak celý stát nebo jeho funkční složku. Hlavním cílem, který musí z použití této metody plynout je snaha o maximalizování silných stránek podniku, samozřejmě s tím souvisí také minimalizování všech slabých stránek, tak aby byl podnik co nejméně negativně ovlivněn. Dále by se měl podnik snažit využít maximálního počtu příležitostí, které mu externí prostředí nabízí a s tím se také vyhnout co nejvíce hrozbám, které prostředí přináší. Pokud se sestavuje tato analýza na podnik, je vhodné, aby ji sestavovalo více zástupců společnosti, protože každý může vnést svůj pohled na věc a analýza se tak stává komplexnější (20).

2.12 SLEPTE analýza

Tato metoda analýzy se používá k vyhodnocování externích faktorů, které působí na společnost. Metoda má svůj název odvozen také od počátečních písmen jednotlivých faktorů a různí autoři uvádějí různé kombinace. Můžeme se tedy v literatuře setkat s názvy jako je PEST analýza, STEER analýza, PESTEL analýza, všechny však odkazují na tu samou kombinaci faktorů, které tato metoda zkoumá (12, s. 37-38). Jsou to:

- **sociální faktory** – jsou posuzovány vlivy kulturní či společenské, které působí na společnost, aktuální nálady a problémy hýbající společností daného trhu (21),
- **legislativní faktory** – tyto faktory posuzují vliv legislativy, norem a zákonů, které mají vliv na fungování podniku, a to jak jeho omezení, tak případný rozvoj (21),
- **ekonomický faktory** – posuzují vývoj a vliv současné i v blízké budoucnosti přicházející ekonomické situace a to jak v oblasti místní, tak světové, zahrnuje oblasti dodavatele i zákazníka (21),
- **politické faktory** – posuzují se zde očekávané vlivy politické situace na podnik, jeho ohrožení nebo možnost vývoje, zahrnuje opět nejen místní, ale také světovou politiku, která by mohla společnost ovlivnit (21),
- **technologické faktory** – vyhodnocují vliv vývoje nebo vznik nových technologií na poli působnosti podniku, který musí na tyto situace reagovat, například technologický náskok konkurence (21).

2.13 Porterova analýza 5 sil

Tuto analytickou metodu odvětví a rizik vybraného odvětví vymyslel Michael E. Porter, po němž získala také název. Tato metoda ve svých pěti silách popisuje pět základních prvků analýzy odvětví, ve kterém se společnost pohybuje. Jedná se o následující faktory:

- Stávající konkurenci,
- potenciální nové konkurenty,
- vyjednávací sílu dodavatelů,
- vyjednávací sílu odběratelů,
- riziko vzniku substitutů (22, s. 109).

2.13.1 Rivalita na trhu

Jako první síla se v Porterově modelu většinou hodnotí stávající konkurence a rivalita trhu. Toto zaměření se věnuje síle stávajících konkurentů, jejich postavení v rámci vybraného trhu a možnost získání většího tržního podílu s produktem námi nabízeným.

Tato síla se snaží také posoudit, jak moc je trh dynamický, a jak je možné na něm využít nabízené konkurenční výhody (23).

2.13.2 Potenciální noví konkurenti

V této síle se hodnotí hrozba nových konkurentů na daném trhu. Tuto sílu je důležité vyhodnotit především v nových či rychle se rozvíjejících oborech. Jako součást této analýzy jsou jisté i mikroekonomické faktory daného trhu, jako například bariéry vstupu, regulace ze strany státu, náklady na vstup či výstup z daného odvětví podnikání a další (23).

2.13.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Další silou, která se hodnotí v rámci této analýzy, je vyjednávací síla dodavatelů. Jedná se o jakousi závislost společnosti na jejich dodavatelích a její odkázání na ně. Hodnotí se zaměnitelnost dodavatelů v rámci společnosti a celková přítomnost dalších dodavatelů v daném odvětví. Pokud se pohybujeme v odvětví s malou konkurencí mezi výrobci, budeme na dodavatele téměř plně odkázáni. Možností je také technologická závislost, která se odvíjí například od používaných postupů (23).

2.13.4 Vyjednávací síla odběratelů

Jedná se také o jinak nazvanou sílu kupujících. Jelikož jsou zákazníci a odběratelé nedílnou součástí každého podniku, mají v něm také velkou roli. Jejich vyjednávací síla, především o ceně zboží, může být na trhu s velkou konkurencí velmi vysoká. Je tedy důležité zkoumat unikátnost a konkurenční výhodu, kterou podnik či produkt nabízí, pak mají zákazníci mnohem nižší možnost určovat cenu či podmínky odběru. Na tuto sílu navazuje také hrozba vzniku substitutů (24, s. 54).

2.13.5 Hrozba vzniku substitutů

Jako poslední síla, která navazuje na předchozí zmíněnou je hrozba vzniku nových substitutů. Jako substitut může vystupovat prakticky cokoli, co zákazníkovi nahradí uspokojení, které získává koupi produktu dané společnosti (23). V tomto kroku se uvažuje o spokojenosti stávajících zákazníků, jejich loajalitě, o kvalitě poskytovaných

služeb. Pokud zákazník nemá důvod substituty vyhledávat, pak nemá důvod společnost opouštět (24, s. 54).

2.14 Metoda 7S

Tato metoda, nazývaná také Mckinsley metoda, podle společnosti, ve které byla zavedena, se orientuje na sedm kritických faktorů společnosti. Tento systém je v současnosti používán ve strategickém řízení či při řízení změn. Jedná se o těchto sedm faktorů, které jsou dále vyhodnocovány:

- Struktura – vyjadřuje organizační uspořádání společnosti, mechanismus, jakým je řízena,
- strategie – jedná se o definici cílů společnosti, definici způsobů jejich dosahování,
- systémy – shrnuje nejen informační systémy, ale také technologie a metody používané v rámci podniku,
- sdílené hodnoty – jedná se o vizi společnosti, její firemní hodnoty a kulturu společnosti,
- schopnosti – zde jsou shrnuty dovednosti a znalosti nejen celé organizace, ale také jednotlivých jejích členů,
- styl – zaměřujeme se na charakteristické chování a jednání společnosti,
- zaměstnanci – jedná se o skupinu lidí působících v podniku, kteří stojí za úspěchem či neúspěchem firmy v jejím snažení (25).

3 Popis podniku

Jako společnost pro zpracování diplomové jsem si vybral společnost Vario Therm s.r.o., ve které již delší dobu pracuji a mám tak přístup k podkladům, které budu pro svou práci potřebovat. Také již delší dobu pozoruji chyby, které se ve společnosti vyskytují a nové příležitosti společnosti na trhu, mohu tedy navrhnout změnu, která je šitá společnosti „na míru“ a přinese jí užitek. Dle definice EU se jedná o mikropodnik, tj. podnik, který zaměstnává do 10 zaměstnanců a jehož roční obrat nepřesahuje 2 milióny EUR.

Společnost se zabývá prodejem, ale také návrhem a instalací moderních zdrojů vytápění. Tato společnost sídlí na adrese Jankovcova 938/18a, Praha – Holešovice, 170 00.



Obrázek 8: Logo společnosti

3.1 Historie

Společnost Vario Therm vznikla odtržením majitele ze společnosti EKIM MORAVIA s.r.o., kvůli neshodám mezi majiteli. Vario Therm byl založen 3.10.2014 a to Radimem Složilem. Zaměstnanci se při tomto rozdělení původní společnosti také rozdělili a společnost tak již začínala se zaměstnanci znalými problematiky, a také již mohla stavět na zákaznické základně, která byla vytvořena. Licence na montáž podlahového vytápění MULTIBETON přešla na novou společnost od roku 2015 a tato ji opravňuje k výhradnímu zastupování výrobce na trhu České i Slovenské republiky. I když se jedná o poměrně mladou společnost bez dlouhé historie, má společnost spoustu spokojených zákazníků, a tak je schopna získávat spoustu zakázek z referencí bývalých zákazníků. Podíl těchto zakázek je odhadnut na 35%.

3.2 Současnost

K dnešnímu dni zaměstnává společnost 9 osob, kteří jsou rozděleni mezi důležité úkoly. Konkrétně jsou to 2 pracovníci v administrativě, kteří mají za úkol objednávání zboží, vedení evidence skladu, jednoduchou fakturaci, přípravu veletrhů a základní komunikaci se zákazníky. Tyto činnosti mají mezi sebe rozděleny, podle vlastního uvážení. Dále se jedná o 2 pracovníky v technickém oddělení, kteří mají za úkol řešit se zákazníky veškeré náležitosti k jejich spokojenosti. Zabývají se projekční a návrhovou činností, komunikací s investory staveb a stavebními dozory a v neposlední řadě mají za úkol také zajistit termín realizace. Pro samotnou realizaci zaměstnává společnost v současné chvíli 4 instalatéry, kteří provádějí instalace jak v Česku, tak na Slovensku. Jejich náplní práce je také komunikace se zákazníky a stavebními dozory, v rámci upřesnění detailů montáže přímo na stavbě. O prodej se stará jak jeden zaměstnaný obchodní zástupce, tak přímo jednatel společnosti, který se do role obchodního zástupce staví. Dále společnost spolupracuje s několika firmami ve stavebním či topenářském odvětví, kteří mají volné kapacity pro provádění instalací. Jedná se především o instalatéry a elektrikáře či pomocné dělníky. Vario Therm využívá také služeb externí účetní a daňového poradce.

3.3 Dodavatelé

Jak jsem již předeslal, společnost se zabývá návrhem a realizací moderního systému vytápění a chlazení v domech, bytech i nebytových prostorách. Mezi nejdůležitější dodavatele patří:

- **MULTIBETON GmbH**, německá společnost, která se považuje za vynálezce moderního podlahového vytápění. Na trhu je již přes 50let a v ČR spolupracuje od začátku s majitelem této společnosti. Společnost má vyvinutý vlastní plánovací software pro výpočty a přesné návrhy pokládky. Výrobce je na Českém a Slovenském trhu činný již 9 let, v posledních 4 letech má zastoupení právě společností Vario Therm (26).
- **AIT Deutschland GmbH** – jedná se o společnost, která se od roku 1998 zabývá výrobou tepelných čerpadel různých vlastností a výkonů. V současné době je společnost ve vlastnictví Nibe Group. S tímto výrobcem spolupracuje Vario Therm již od svého vzniku a je jeho dlouhodobě nejlepším odběratelem. V roce

2018 bylo odebráno a nainstalováno více než 30 tepelných čerpadel této značky, většina z nich ke spokojenosti zákazníků (27).

- **MHG Heiztechnik GmbH** – německá společnost vyvíjející plynové kondenzační kotle, tepelná čerpadla a systémy olejového vytápění. Činná v 35 zemích světa. Také s tímto výrobcem spolupracuje společnost od svého založení, při svých nákupech se však orientuje většinou na nákup kondenzačních plynových kotlů. Je to i z toho důvodu, že v oblasti tepelných čerpadel má za sebou silnou značku v podobě jiného dodavatele a systémy olejového vytápění nejsou v ČR vyhledávány (28).

3.4 Hlavní zákazníci společnosti

Mezi hlavní zákazníky vybrané společnosti můžeme zařadit především společnost Tepelná čerpadla Morava s.r.o. a jejich dceřinou společnost Tepelná čerpadla Čechy s.r.o., kteří tvoří největší obrat společnosti a jsou partnery již z bývalé společnosti, tedy dlouhodobými partnery. Komunikace a spolupráce s touto společností probíhá prakticky na denní bázi, všichni zaměstnanci obou společností se znají a spolupracují společně velmi často.

Mezi další významné zákazníky můžeme zahrnout například společnost WOODLIFE s.r.o., která působí také na Českém a Slovenském trhu a svým zákazníkům nabízí sruby a roubenky na klíč. Jedná se o stabilní a zavedenou společnost, která je mezi předními ve svém oboru, což dokazují také získaná ocenění. Pokud někdo má srub od této společnosti a chce v něm mít podlahové vytápění, bude se jednat právě o značku zastupovanou společností Vario Therm s.r.o. Dalšími významnými zákazníky jsou projekční kanceláře, například ROAD2 Architekti v České republice či společnost BEIONDE Architekti na Slovensku. Jedná se o kanceláře, které svým zákazníkům doporučují služby a produkty poskytované společností Vario Therm. Samozřejmě jejich doporučení není pro jejich zákazníky nikterak závazné, ale spousta zákazníků na doporučení svého projektanta dá a tyto projekční kanceláře tak tvoří nemalý podíl zakázek. Ostatní zákazníky tvoří buďto menší montážní společnosti napříč Českou a Slovenskou republikou nebo koneční zákazníci, kteří si tyto technologie vybírají do svých domů.

3.5 Organizační struktura podniku

Společnost má jednoho jednatele, který je také vedoucím. Ostatní zaměstnanci jsou na svých pozicích na stejné úrovni, není tedy nikdy definován vedoucí oddělení. Pokud se na zakázce setkávají zaměstnanci a externí spolupracovníci, vždycky nesou odpovědnost kmenoví zaměstnanci, kteří mají také za úkol komunikovat s investorem a zákazníky.



Obrázek 9: **Organizační struktura** (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.6 Informační systém podniku

Společnost využívá ERP systému od firmy PREMIER SYSTEM, který je využíván již od samého začátku. Tento systém si společnost zvolila především pro jeho jednoduchou obsluhu, ale také možnost přizpůsobení pro konkrétní potřeby firmy. Jelikož se jedná o modulární systém, může si společnost dokupovat části dle svého uvážení. V současné chvíli využívá společnost skladovací a účetní modul, ve kterém pracuje jak fakturantka, tak externí účetní. Dále jsou v podniku využívány projekční a plánovací systémy, které jsou využívány především technickými pracovníky. Samozřejmostí je využívání balíku MS OFFICE, ve kterém jsou zpracovávány cenové nabídky a další potřebné dokumenty. Společnost samozřejmě využívá také klasických emailových klientů – převážně MS Outlook, ten slouží ke komunikaci nejen se zákazníky, ale také pro komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci a samozřejmě je hlavním nástrojem pro spojení s dodavateli.

Každý zaměstnanec má na firemním telefonu také přístup k internetu, kde si může zkontrolovat svou firemní e-mailovou schránku a být tedy informován o aktuálním dění. Instalatéři a montážníci naleznou v emailové schránce vždy projekt či schéma s kontaktem a adresou na zákazníka, ke kterému mají jet provádět instalaci. Jsou tedy vždy informováni předem, a pokud si nevyzvednou tištěnou formu projektu v kanceláři, mají alespoň elektronickou ve svém mobilu. Firma má také v pravidlech nastaveno, že by si každý spolupracovník měl na začátku pracovního dne svou firemní schránku zkontrolovat, aby se dověděl veškeré aktualizace či upřesnění pro danou činnost.

3.7 Financování podniku

Společnost Vario Therm s.r.o. je financována především z vlastních zdrojů. Základním kapitálem této společnosti je 200000,-Kč. Získávání výrobních zdrojů podniku probíhá stejně jako u ostatních firem v tomto odvětví. Majetek podniku se rozrůstá hlavně díky zákazníkům, kteří jsou ochotni zaplatit vyšší cenu za kvalitně odvedenou práci. Dbá se také na odborný a profesionální přístup zaměstnanců, hospodárnost a účinnost podnikové politiky a je kladen také důraz na dobrou image podniku mezi zákazníky i veřejností, ve které je další potenciál. To je jediná možná zásadní konkurenční výhoda oproti ostatním společnostem v tomto odvětví. Exkluzivita a image instalovaného zařízení. V rámci cizích zdrojů využívá tato společnost kontokorent (je možné čerpat běžný účet do mínusu) a také podnikatelský úvěr u společnosti ČSOB. Tento úvěr se však již chýlí ke svému splacení. Firemní vozidla jsou financována leasingem.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části diplomové práce nastíním různé druhy zakázek, které společnost má a přístup zaměstnanců k jednotlivým typům zakázek. Na konci kapitoly popíšu reálnou zakázku, která byla realizována v průběhu listopadu roku 2018, na které jsou vidět chyby, které ve společnosti vznikají.

4.1 Příjem zakázek

Zakázek do podniku přichází několik druhů a podle jejich třídění je s nimi také nakládáno. Jedná se o tyto druhy zakázek:

- Zakázka od stálého partnera společnosti,
- zakázka z doporučení stávajícího či bývalého zákazníka společnosti,
- zakázka získaná z kontaktu na veletrhu, kterého se společnost účastnila,
- zakázky ostatní.

Dle jednotlivých skupin je pak se zakázkami v podniku nakládáno. Zakázky od stálých partnerů jsou pro společnost z hlediska řešení nejjednodušší. Stálí partneři sami najdou zákazníka a u jednoduchých zakázek sami vytvoří předběžnou cenovou nabídku. Až po dohodě se zákazníkem předají zakázku Vario Thermu, jehož projektanti se zaměří na požadované parametry zakázky a začnou zpracovávat projekt především pro podlahové vytápění, dle potřeby také pro tepelné čerpadlo či návrh vzduchotechnického řešení. Po zpracování jednotlivých projektů posílá tyto partnerům, kteří se k těmto projektům vyjadřují a připomínají je. Pokud jsou projekty v pořádku, je zhodnoceno, zda se zboží navržené v projektu musí objednat či je na firemním skladě. Partneři odebírají od této firmy pouze produkty, jejichž výrobce společnost zastupuje. Běžný instalátérský materiál společnost svým partnerům nenabízí, jelikož by toto nebylo finančně výhodné. Na tyto materiály se zaměřují specializované velkosklady, které jsou zboží schopny nabídnout v mnohém větším množství, větší variabilitě, s lepšími dodacími podmínkami a hlavně za výhodnější cenu.

Po vyhodnocení potřeby objednávky je zboží objednáno, případně rovnou expedováno partnerské firmě. Zboží je buďto zavezeno přímo zaměstnancem společnosti nebo je

vyzvednuto partnerskou firmou na firemním skladu. Toto je vždy dohodnuto při objednávce zboží ze strany poptávající společnosti. Po expedování zboží samozřejmě společnost poskytuje technickou podporu a následný servis či náhradní díly pro zastupované produkty.

Zakázky z doporučení stávajících či bývalých zákazníku vždy společnost nejvíce těší, jelikož se ukazuje, že svou práci odvádí ke spokojenosti svých zákazníků, kteří společnost doporučují dále svým známým či sousedům. Důležitá je také spolupráce se stavebními firmami či developery vyskytujícími se na jednotlivých stavbách, kteří jsou pak schopni přinášet společnosti další zákazníky. Zakázky získané z referencí vždy získají obchodní zástupci, kteří jednali se zákazníkem, který nového zákazníka doporučil. Pokud to již z nějakého důvodu není možné – například již obchodní zástupce se společností nespolupracují, jsou noví zákazníci přiděleni některému z aktuálně volných obchodních zástupců. Ti pak se zákazníkem zpracovávají jeho požadavky a jim také náleží zpracování prvotní cenové nabídky. Po dohodě se zákazníkem pak opět techničtí pracovníci společnosti vypracovávají projekty. Po konzultaci projektů s investorem a jeho projektantem pak dojde k podpisu závazné smlouvy o dílo a vytvoření předpokládaného časového harmonogramu realizace. Před samotnou realizací je stavba zkontrolována pro možnost montáže a testována připravenost stavby. Po samotné montáži je provedena zkouška instalovaného zařízení a jsou vystaveny předávací protokoly, které poté investor použije při kolaudaci stavby. Samozřejmostí je také zajišťování záručního servisu, případně pozáručních oprav.

Dalším typem zakázek jsou zakázky z veletrhů, kterých se společnost pravidelně účastní. Mezi těmi největšími můžeme zmínit například veletrh INFOTHERMA v Ostravě, CONECO – RACIOENERGIA v Bratislavě či AQUATHERM v Nitře. Průběh kontaktů a následujících zakázek z veletrhů je podobný jako u předcházejícího typu příjmu zakázek. Počáteční operace jsou však lehce odlišné. Se zákazníkem, který nemá zkušenost či doporučení našich produktů je práce na samém začátku mnohem složitější. Přesvědčování o kvalitě našich produktů a také o kvalitě projekce a zpracování je běh na dlouhou trať a toto je na bedrech obchodních zástupců, kteří mají danou zakázku na starosti. Často se vracejí k již provedeným zakázkám či aktuálně rozpracovaným zakázkám v okolí a snaží se budoucímu zákazníkovi názorně ukázat naši práci či

produkty. Po dohodě se zákazníkem a podepsání závazné objednávky se následující pracovní postupy shodují s již výše popsáním typem.

Mezi ostatní zakázky řadíme například zákazníky, kteří si nás sami najdou na webových stránkách společnosti, v reklamních sděleních či ty, kteří mají naše produkty doporučeny již ve svých projektech na stavbu či rekonstrukci domu, skrze spřízněné projektanty či projekční kanceláře. Takoví zákazníci jsou již svým projektantem seznámeni s našimi produkty a vědí tak, co mají od našich výrobků či služeb očekávat. Jednání s nimi jsou poté jednodušší, jelikož zákazníci vědí, jakou kvalitu či jaké výrobky naše společnost nabízí či čím jsou specifické. Další jednání probíhají tak, jak již bylo popsáno výše, skrze naše obchodní zástupce. Druhá část průběhu zakázky je stejná jako u již popsaných typů zakázek.

Tabulka 1: **Projekty realizované v roce 2018** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Projekty realizované v roce 2018	
Projekty získané od partnerských společností	37
Projekty skrze projekční kanceláře a projektanty	9
Projekty z veletrhů	21
Projekty získané z referencí	12
Ostatní projekty	14

4.2 Současný stav průběhu zakázky podnikem

Většina poptávek, které se do společnosti dostávají, přichází skrze e-mailovou schránku společnosti. Jedinou výjimku tvoří situace, kdy má obchodní zástupce se zákazníkem schůzku a ten mu předá tištěnou verzi projektu stavby. I tak se ale obchodní zástupce snaží přesvědčit zákazníka, aby mu veškeré dokumenty zaslal do e-mailu. Je to samozřejmě pro firmu zjednodušení, ale také určitá forma standardizace, jelikož společnost pro projekci i další činnosti potřebuje podklady v elektronické formě. Pokud

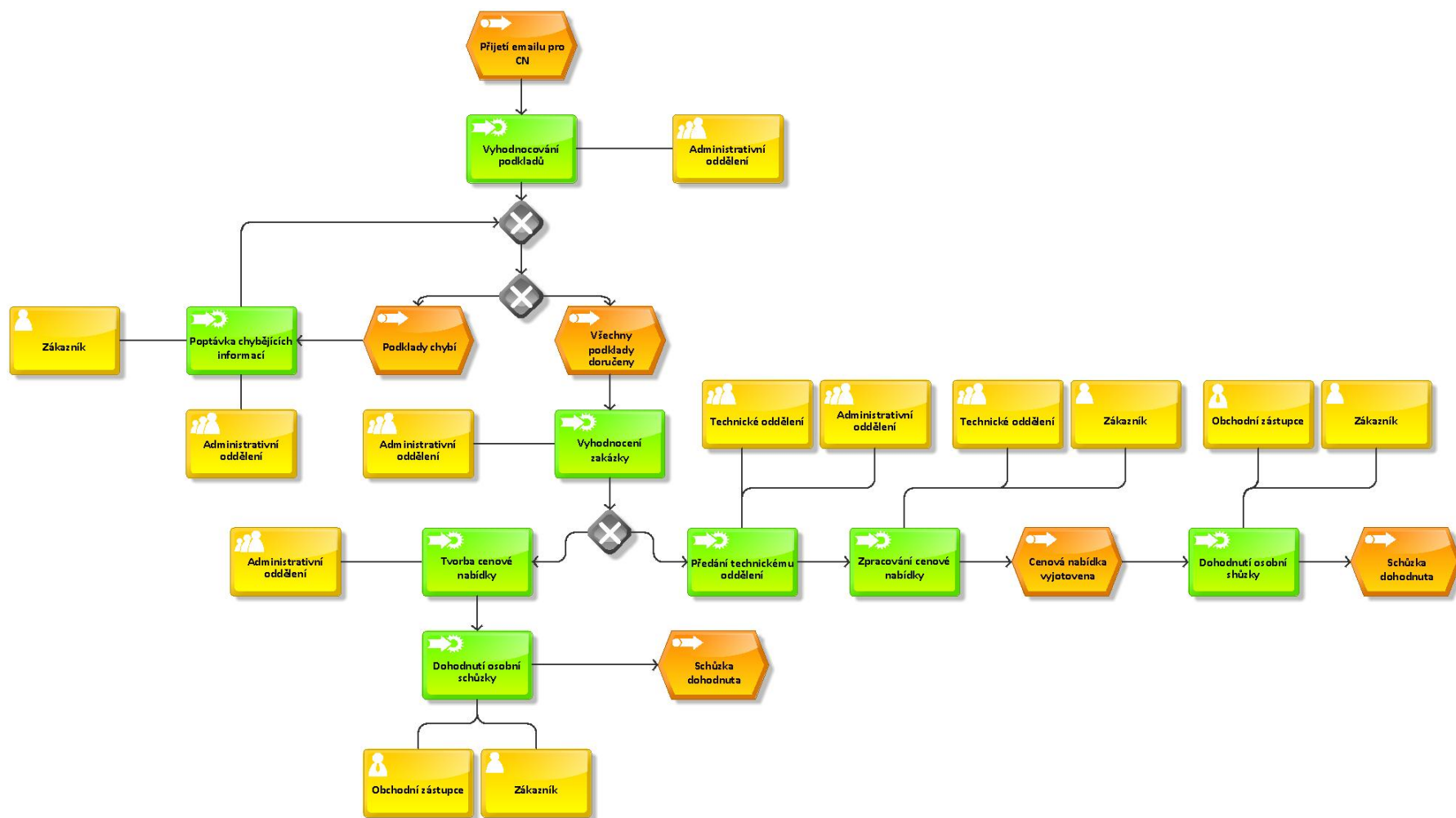
je však zákazník schopen dodat je pouze tištěné, musí se alespoň skenováním převést do formátu vhodného k evidování.

Pracovníci administrativy mají za úkol každý den kontrolovat obecnou emailovou schránku firmy a vyhodnocovat příchozí poptávky a požadavky. Požadavky partnerským společnostmi jsou po kontrole úplnosti přímo předávány některému z techniků. Pokud však něco chybí, je partner požádán o doplnění. Pokud se jedná o kontakt na zákazníka od spřátelené architektonické společnosti, osloví administrativa zákazníka a pokusí se s ním dohodnout termín osobního setkání s jedním z obchodních zástupců. Společnost si na osobním setkání se zákazníkem velmi zakládá, jelikož při tomto setkání je schopen obchodní zástupce shrnout všechny konkurenční výhody a hlavně si projít se zákazníkem přímo jeho stavbu, pokud je již v rozestavěném stavu.

Jedná-li se o poptávku jinak přijatou, jedná zástupce administrativy se zákazníkem do té doby, dokud nemá k dispozici veškeré potřebné podklady, ze kterých je společnost schopna vytvořit předběžnou cenovou kalkulaci. Po dodání všech potřebných dokumentů se dále vyhodnocuje, zda se jedná o běžnou zakázku či nějak speciální. Cenovou nabídku pro standardní zakázku vytváří administrativní oddělení, pro speciální požadavky či nestandardní poptávky je potřeba vytvořit cenovou kalkulaci technickým oddělením, jelikož jinak docházelo k nepřesnostem, které ovlivňovaly zisk společnosti. Po zpracování cenové nabídky, která zabere v závislosti na období roku 1-3 dny, je zákazník kontaktován obchodním zástupcem, který se se zákazníkem snaží dohodnout osobní schůzku pro probrání cenové nabídky. Osobní schůzka je důležitá také z toho důvodu, že produkty, které společnost Vario Therm nabízí, patří mezi dražší variantu při výběru.

Při schůzce se prezentují cenové nabídky, produkty, které společnost nabízí, ale také celkové řešení, které může zákazníkovi nabídnout. Po schůzce má zákazník vždy prostor na vyhodnocení ostatních nabídek a řešení a na základě vzájemné dohody (nejčastěji do týdne), je kontaktován obchodním zástupcem, se kterým již jednal, ohledně rozhodnutí. Pokud dojde ke schválení nabídky, je zakázka předána technickému oddělení s odhadovaným termínem instalace. Tento termín je z 90% případů velmi nepřesný, jelikož investoři vidí průběh stavby většinou velmi optimisticky a očekávají rychlý průběh. Technické oddělení si se zákazníkem potvrdí technické řešení, které již bylo s obchodním zástupcem probráno a poptá změny stavby oproti projektové dokumentaci.

V návaznosti na doručení je pak zakázka zpracovávána do fáze projektu. Jednodušší projekty vytváří přímo technické oddělení, složitější zpracovává výrobce technologie. Pokud je projekt vypracováván výrobcem, je doba zpracování dohodnuta na 10prac. dnů, přičemž vždy závisí na složitosti celého řešení a aktuálním vytížení projektantů. Pokud projekt vypracovává přímo technik společnosti Vario Therm, je projekt vyhotoven z pravidla do 7 pracovních dnů. Poté již technické oddělení zasílá projekty zákazníkovi či jeho projektantovi nebo stavebnímu dozoru, kteří mají možnost projekt připomínkovat. Pak už se jen čeká na dohodnutý termín realizace a je provedena montáž buď pracovníky společnosti, nebo partnerskými montážními firmami. Proces získávání zakázky je shrnut na následujícím schématu.



Obrázek 10: Proces získávání zakázky (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.3 Popis problému při realizaci zakázek

V současné době se v podniku zavádí další modul do současně používaného systému, který by měl usnadnit evidenci zakázek a možnost orientace v nich. Bohužel zavedení tohoto modulu probíhá velmi pomalu, jelikož proběhla implementace do stávajícího systému, ale vzhledem k množství práce, již neměli zaměstnanci možnost se s tímto nástrojem sžít a naučit důkladně pracovat tak, aby přinášel zlepšení, která může podniku nabídnout. Naopak zavádění tohoto modulu nadělalo ve společnosti větší zmatek, protože nikdo neví, jestli má zakázku hledat v novém či starém systému, a proto je dohledání jakékoli informace ještě zdlouhavější a pracnější než doposud.

Zakázky jsou evidovány ve dvou systémech, není jednota v jejich popisu a stále se tápe ve spočítaných nákladech na zakázku. Tyto náklady se zvyšují hlavně cestovními náklady a náklady na montáž, které jsou vyšší než plánované. Jen pro představu uvedu zakázku, kterou společnost realizovala v období října – listopadu 2018, a na které jsou přesně vidět problémy, se kterými se podnik potýká. Nazveme ji jako zakázku Z.

Vše začalo poptávkou z veletrhu Infotherma, kterého se zákazníci účastnili. Po schůzce s jednatelem společnosti a dodání podkladů k domu byla vyhotovena cenová nabídka, která byla projednána opět na osobní schůzce. Jednatel z této nabídky nabídl slevu, která ale nebyla větší než je obvyklé, proto plánovaný zisk z této zakázky nijak neohrozila. Smlouva o dílo byla podepsána v druhé polovině dubna 2018 a předběžná realizace byla stanovena na září 2018. Jednalo se o běžnou zakázku, konkrétně o rodinný dům s podlahovou plochou okolo 320m², ve kterém měla společnost Vario Therm instalovat podlahové vytápění, páteřní rozvody k podlahovému vytápění a instalaci tepelného čerpadla. Ve fázi podpisu smlouvy se zakázka odložila, jelikož do její realizace zbývalo dostatek času a přednostně se musely řešit zakázky, které se měly realizovat dříve. Nebyla tedy hned zpracovávána projektová dokumentace. Na konci srpna téhož roku kontrolovala administrativní pracovnice zakázky, které by se měly řešit v následujícím měsíci, a upozornila techniky, že není zpracována projektová dokumentace pro tuto zakázku. Jelikož se jednalo o běžnou zakázku, byla veškerá projektová dokumentace zpracovávána zaměstnanci společnosti. Ti však vzhledem k velkému množství zakázek, protože od září do prosince je nejvyšší sezóna pro instalaci vytápěcích systémů, nebyli

schopni vyhotovit dokumentaci ihned. Byl kontaktován zákazník, a jelikož došlo také ke zpoždění stavby, byla dohodnuta realizace na konec září. Projektová dokumentace byla vyhotovena v třetím zářijovém týdnu a čekalo se na realizaci.

Realizace byla naplánována následovně: během jednoho dne proběhne instalace měděných páteřních rozvodů k rozdělovačům podlahového topení a následně během tří dnů proběhne instalace podlahového vytápění. Po jeho zalití ze strany investora částečným vytvrzením dojde k instalaci tepelného čerpadla a celkového dopojení systému, které nemělo zabrat více než dva dny. Nástup k realizaci první části byl dohodnut na úterý 25.9.2018. Během pondělí měla skupina, která měla tuto zakázku na starosti dodělat ještě další zakázku, která byla rozdělaná. To se jim bohužel nepodařilo, jelikož došlo během pondělí k mimořádnému výjezdu na servis, který byl pro důležitého zákazníka, proto musel být proveden co nejdříve. Během servisu bylo zjištěno pochybení na straně jiné společnosti, která prováděla instalaci navazující části na systém, který instalovala společnost Vario Therm. Tato společnost byla tedy kontaktována s žádostí o nápravu jejich pochybení, teprve potom mohly být odstraněny následky, které to způsobilo na systému podlahového vytápění. Během pondělí se tak nestihla dodělat zakázka, která byla na pondělí naplánována a celý rozvrh se proto posouval. Začátek realizace zakázky Z byl přesunut na středu. Během úterý se dodělala předchozí zakázka a nic tak nebránilo realizaci zakázky Z ve středu. Ve středu ráno byl naložen na skladu společnosti materiál, který byl vypočten projektovou dokumentací, další materiál byl naložen ve velkoskladu. Po dojetí na stavbu však montéři zjistili, že zakázka není připravena na jejich montáž. Stalo se to z důvodu, že ve shonu, který mezi techniky panoval, nikdo nezkontroloval skutečný stav stavby a její připravenost. Proto se montážní skupina vydala na jinou zakázku, která byla připravena. Tímto se ale opět narušil celý harmonogram.

Příprava stavby do stavu pro možnost instalace páteřních rozvodů a podlahového vytápění sice zabrala pouze den (původně bylo s majitelem dohodnuto, že bude potřebovat 2-3dny), montážní skupina však již vyjela na další zakázku na Slovensko. Cestou dokoupili materiál, který jim chyběl a u partnera na skladu si dobrali zbytek, pro realizaci podlahového vytápění. Celý den tak ztratili přesunem na jinou zakázku. Realizace probíhala standardně během čtvrtku a pátku, poté vyrazila skupina na víkend domů. Jelikož již byla realizace v závěrečné fázi a chybělo pouze pondělí pro její dokončení, vyrazila tato skupina v pondělí na montáž zakázky z minulého týdne, cestou

však jela zkontrolovat připravenost zakázky Z. Zakázka již byla připravena, bohužel již nezapadala do plánu. Na zakázku byla přesunuta tedy skupina druhá, která měla volnější plán pro konec tohoto týdne. Na zakázku se však vydali až po skončení předchozích prací, což bylo ve čtvrtek po poledni. Samozřejmě se se stavbou a projektem museli seznamovat, proto samotná část hlavní realizace probíhala až v pátek. Po víkendu proběhla instalace podlahového vytápění a čekalo se na realizaci zalití podlahy ze strany zákazníka. Jelikož se realizace podlahového vytápění protáhla, muselo se na zalití anhydritem čekat, protože nebyly volné kapacity. Zákazníkovi se tak prodlužovala celková návaznost prací. Po 14 dnech se ozval zákazník s informací, že v dalším týdnu bude možnost instalace tepelného čerpadla. Byla s ním ujasněna veškerá připravenost stavby. Tepelné čerpadlo určené pro zákazníka již čekalo na skladu společnosti a termín byl dohodnut na čtvrtek a pátek 1.-2.11.2018. Vzhledem k tomu, že se předtím skupina vracela ze zakázky na Slovensku a vrátili se pozdě v noci, museli mít dostatečný odpočinek mezi směnami a k zákazníkovi Z se dostali až ve čtvrtek v poledne. Všechno šlo podle plánu a v pátek se dokončovalo dopojení systému. Jelikož však došlo během plánované realizace ke změnám, instalatéri nebyli schopni instalaci dokončit, jelikož s sebou neměli požadovaný materiál. Vzhledem k tomu, že již nebylo možné tento materiál ve velkoskladech koupit, musela zakázka vydržet opět do pondělí, kdy byla dodělána. Pondělní instalace zabrala pouze 1,5h, ale vzhledem k dojezdu a nabírání materiálu na skladu, zabrala tato záležitost celé dopoledne. Tímto byla posunuta opět realizace další zakázky.

Po úspěšném zhotovení, byl zákazníkovi vydán protokol o instalaci a tlakových zkouškách, které byly provedeny. Byly vystaveny také záruční listy na dodané technologie a zákazníkem uhrazena faktura za spotřebovaný materiál, dle dohody. Jak je jasně vidět, zabrala stavba mnohem víc času, než bylo plánováno a také zahrnovala její realizace více dojezdů, než se kterými bylo počítáno. Vzhledem k dohodnuté ceně za montáž se zákazníkem již před započítím zakázky, nerealizovala společnost Vario Therm takový zisk, jaký měla pro zakázku původně naplánovaný, nehledě na posunutí dalších zakázek, na kterých se toto projeví opět zvýšením nákladů na dojezd a nedodržením termínů. Zákazník Z byl při dotazování spokojen s odborností i dodanou technologií, nebyl však spokojen s postupem prací a nedodržením dodacích termínů.

4.4 Porterova analýza

Tato část diplomové práce bude věnovaná Porterově analýze společnosti Vario Therm, která bude mít za úkol zhodnotit okolí podniku.

4.4.1 Stávající konkurence

V současné chvíli, kdy je stavební odvětví velmi rozvinuto, je rozvinuta také konkurence na trzích v obou republikách, kde působí společnost Vario Therm. Instalatéři, jako OSVČ, kteří nakupují výrobky z velkoobchodů za levné ceny, je v současné chvíli spousta, bohužel ne všichni mají pak na zákazníka a instalaci čas. Důležitým hráčem na tomto poli vytápěcího odvětví jsou také nadnárodní společnosti, které jsou nejen výrobci, ale také dodavatelé. Samozřejmě tvoří tyto společnosti na trhu většinu a mají tak mnohem větší zisky jak z jednotlivých států, tak ze silné domovské základny. Tyto společnosti pak mohou nabízet zboží ve větším objemu, s kratší lhůtou dodání či za lepší cenu. Tyto společnosti také často dělají velké akce na podporu prodeje, které lákají ke spolupráci montážní firmy. Jedná se především o akce na náradí či elektroniku, které instalatéři či montéři dostávají za určitý objem nakoupeného zboží. Na trzích ČR a SR se jedná především o společnosti Giacomini a Rehau v oblasti podlahového vytápění a o společnost Viessmann v oblasti tepelných čerpadel.

Giacomini Czech s.r.o.: Společnost Giacomini založili v roce 1951, nejprve pro výrobu mosazných kohoutů. Již v roce 1968 však tato společnost disponovala vlastní výzkumnou laboratoří, kde v roce 1980 spojili ruční a termostatický ventil v jeden a tím si vytvořili konkurenční výhodu. Společnost píše historii více než 60let a za tu dobu stihla vytvořit 3 moderní výrobní závody v Itálii. V České republice se tyto výrobky nejprve prodávaly pod značkou ARNEMA, ale v roce 2010 převzala společnost jméno Giacomini Czech. Nyní má tato společnost v sortimentu velmi širokou škálu výrobků instalačního portfolia a podlahového vytápění (29).

Rehau s.r.o.: Tato značka byla založena původně za účelem produkce vodovodních hadiček a to již v roce 1948. Od této doby značně rozšiřovala portfolio svých výrobků. Začala se zabývat plastovou výrobou pro automobilový průmysl, orientovala se především na interiéry a později plastové nárazníky. Průlom tato značka zaznamenala

v roce 1958, kdy představila první plastový okenní profil. Podlahovým vytápěním se společnost začala zabývat od roku 1986, kdy byla provedena první instalace. Rehau má vybudovanou silnou značku a silné jméno po celé Evropě a staví na tom i při uvádění nových výrobků. Například v roce 2010 představila tato společnost vlastní tepelné čerpadlo, to si však zatím svou pozici na trhu nevybudovalo (30).

Zaměříme-li se na sortiment tepelných čerpadel a plynových kotlů, můžeme si jmenovat například stálého a prověřeného výrobce Viessmann nebo například českého výrobce Hotjet.

- **Viessmann** – jedná se o předního výrobce vytápěcích a chladících systémů. Společnost byla založena již v roce 1917 a k dnešnímu dni zaměstnává okolo 12100 zaměstnanců. Celá skupina Viessmann má 23 výrobních společností v 11 zemích světa a zastoupení má v 74 zemích (31).
- **Hotjet** – jedná se o ryze českého výrobce, který je na trhu teprve od roku 2006, ale již v roce 2010 si postavil vlastní novou výrobní a administrativní halu. Společnost je úspěšná především na českém trhu, snaží se však prosadit i do zahraničí (32).

4.4.2 Nová konkurence

Jelikož topenářské odvětví nemá žádné vysoké bariéry pro vstup na tento trh, je tento tak otevřen nové konkurenci. Každá montážní či instalátorská firma si může vybrat z nepřeberného množství výrobců a výrobků a nabízet tak svým zákazníkům to, co vyhledávají. Společnost Vario Therm se tak stále musí soustředit na vyhledávání zákazníků a to nejen účastní na veletrzích, ale také oslovováním dalších a nových projekčních kanceláří či montážních společností, které budou nabízet jejich produkty. Výrobky, které společnost nabízí, mají na trhu konkurenční výhodu, proto si můžou najít své zákazníky i v záplavě konkurence.

4.4.3 Vyjednávací síla zákazníků

Z důvodu, že je společnost Vario Therm jediným a výhradním zástupcem výrobce podlahového vytápění značky MULTIBETON a to v České i Slovenské republice, nemá

u tohoto výrobce žádnou konkurenci. Všechny prodeje těchto výrobků musí jít skrze tuto společnost. Společnost Vario Therm je ta, která určuje cenu produktů, kterou by měly partnerské firmy dodržovat. Zákazníci tedy nemohou porovnávat cenu u shodného produktu, vždy pro porovnání musí vybrat konkurenční produkt. Pak mohou vyjednávat o cenách mezi značkami a užitnou hodnotou, kterou jim jednotlivé produkty nabízejí. Zákazníci v této pozici nemají velkou vyjednávací sílu.

Opačná situace je na trhu tepelných čerpadel. Jelikož výrobci tepelných čerpadel působí na trzích v obou republikách spousta a není tajemstvím, že veškeré důležité komponenty tepelného čerpadla jsou odbírány od čtyřech velkých společností, a pak je jednotliví výrobci kombinují do co nejvhodnějšího kompletu, mají v tomto odvětví zákazníci velkou možnost vyjednávání. Společnosti se pak předhánějí v doplňkových službách a zárukách tak, aby získaly co nejvyšší podíl na trhu.

4.4.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k tomu, že je společnost Vario Therm malou společností, mají dodavatelé velkou vyjednávací sílu. Společnost si není schopna jednoduše diktovat podmínky, protože odebírá od dodavatelů, kteří jsou mnohem větší a mají z pravidla zahraniční přesah. Firma je schopna udržet si u dodavatelů dobrou pozici tím, pokud bude odebírat neklesající množství zboží a bude své závazky platit včas. Jelikož ale se všemi dodavateli udržuje obchodní vztah již dlouhou dobu, má mezi nimi zakořeněnou svou pozici a tím je schopna sílu dodavatele do jisté míry omezit. Pro Vario Therm je důležité, aby dodavatelé udržovali kvalitu nabízeného zboží, aby byli schopni poskytovat technickou podporu, především při opravách a servisu a byli schopni pružně reagovat na poptávku po zboží.

4.4.5 Možnost vzniku substitutů

Vzhledem k odvětví, kam společnost Vario Therm zaměřuje svou činnost, hraje tato možnost velmi vysokou roli. Technologický pokrok výrobců a posun ve vědě v oblasti vytápění může přinést nové technologie, které budou postupně vytlačovat ty stávající. Důležité je udržovat přehled o trhu a nových technologických možnostech a poptávat tyto u zastupovaných dodavatelů. Tito dodavatelé však působí na světovém trhu a jedná se o

velké hráče v odvětví, proto i oni sami udržují neustálý přehled o konkurenci a o možných substitutech a snaží se na ně svým vývojem reagovat. Společnost Vario Therm je však schopna v případě zaostání zastupovaného výrobce či poklesu výroby dodavatele vyměnit a být tedy zase na technologické špičce, což bude přinášet další zákazníky.

4.5 Metoda „7S“

Strategická analýza vnitřního prostředí byla provedena pomocí metody "7S", která se zaměřuje na odhalení základních principů fungování společnosti.

Strategie

Hlavním cílem společnosti je poskytovat komplexní služby v oblasti vytápění a řízeného větrání svým zákazníkům a umožnit jim celkové řešení bez dalších starostí. Ve společnosti probíhá snaha o vytvoření partnerské sítě, která bude dále šířit výrobky, pro které má tato společnost výhradní zastoupení a tyto pak rozšiřovat mezi další zákazníky. Tato snaha je ve společnosti již od samého začátku, protože ví, že samostatné realizace a osobní hledání koncových zákazníků společnost sice uživí, ale vytvoření partnerské sítě přinese s nižšími náklady mnohem vyšší zisk, který přinese společnosti také možnost dalšího rozšiřování podnikání.

Struktura společnosti

Jedná se o společnost řízenou vlastníkem. V čele společnosti stojí jednatel, který řídí chod celé firmy. Jako jeho podřízení jsou různé organizační skupiny, které jsou ale tvořeny pouze několika málo pracovníky, jelikož se jedná o malou společnost. Skupina technických pracovníků řídí také skupinu instalatérů a externí montážní skupiny, které provádějí instalace prodaných zakázek.

Informační systém společnosti

Jak jsem již předeslal, využívá společnost ERP systému Premier Systém, který slouží nejen pro evidenci skladových zásob a účetním účelům, ale také pro evidenci jednotlivých zakázek. Tento modul je ve společnosti nově, není tedy ještě využíván v plném rozsahu. Dále společnost využívá balíku MS Office, ve kterém využívá především aplikace MS Word, MS Excel a MS Outlook.

Styl řízení společnosti

Styl řízení je direktivní. Společnost řídí majitel a jednatel společnosti, který se snaží řídit všechna oddělení a chce vědět o veškerém dění ve společnosti. Jednotlivým pracovníkům sice dává možnost vlastního rozhodování a organizování pracovního času, ale na druhou stranu chce kontrolovat všechny drobnosti, které zaměstnanci provádějí. Vedení montážních skupin a instalatérů leží oficiálně na bedrech technických pracovníků, i to se však snaží řídit jednatel společnosti.

Zaměstnanci

Společnost Vario Therm s.r.o. má aktuálně 9 zaměstnanců. Jednatel společnosti vystupuje jako dodatečný obchodní zástupce. Společnost dále zaměstnává dvě administrativní pracovnice, dva techniky, jednoho obchodního zástupce a čtyři instalatéry. S dalšími instalatéry a montážními pracovníky spolupracuje na základě dohod o spolupráci. Další dohody o spolupráci jsou uzavřeny s obchodními zástupci a externí účetní, kteří mají taktéž vlastní živnost.

Sdílené hodnoty

Filosofií společnosti je poskytovat komplexní a kvalitní služby zákazníkům a vybudovat širokou partnerskou základnu pro prodej svých systémů. Společnost se chce také rozšířit mezi kruhy projektantů a projekčních kanceláří a být tak již uvedena jako dodavatel v průvodní dokumentaci domu. Tímto se může dostat do širokého povědomí investorů, u kterých pak může mít snazší vyjednávací pozici. Filosofie společnosti a její naplňování je probíráno na pravidelných poradách o výkonech a cílech společnosti, které se účastní všichni kmenoví zaměstnanci a probírají své připomínky a nápady. Tyto schůzky se konají cca jednou během třech měsíců.

Schopnosti

Schopnosti jednotlivých zaměstnanců této společnosti jsou velmi důležitou součástí budování celé společnosti. Jedná se jak o schopnost vedení u jednatele, která je jednou z nejdůležitějších věcí, která společnost ovlivňuje. Dále jsou to obchodní schopnosti prodejců a projekční a technologické znalosti technických pracovníků, až po odbornou montáž a případný následný servis ze strany montážních skupin, které musí být také komunikativní tak, aby dokázali jednat se zákazníky a jejich zástupci na stavbách. Velmi

důležitou schopností je taktéž schopnost komunikace a to jak mezi jednotlivými zaměstnanci, tak a především se zákazníky či partnery.

4.6 SLEPTE analýza

Touto metodou shrnu základní body slepte analýzy, které se vztahují k mnou vybranému podniku.

4.6.1 Sociální hledisko

Společnost Vario Therm sídlí v Praze, kde má také kancelář obchodní zástupce, administrativní pracovnice a technický pracovník. Mimo to, má firma pobočku také v Opavě, kde je další technik, administrativní pracovník a dále se zde soustředí také instalatéri a montážní skupiny. Vzhledem k míře nezaměstnanosti, která se v 2/2019 pohybovala v ČR na 3,2% (33), není jednoduché sehnat pracovníky, kteří by byli ochotni cestovat po České a Slovenské republice, tedy trzích, na kterých se tato společnost pohybuje. Tito pracovníci musí mít také dostatečnou kvalifikaci k práci, kterou by měli vykonávat. V současné chvíli hledá firma především instalatéry – topenáře a má za tímto účelem podaný také požadavek na ÚP. V Moravskoslezském kraji se dlouhodobě daří shánět více montážních pracovníků, než těch technických. Nízká míra nezaměstnanosti společnosti ale také pomáhá, jelikož cena kvalifikované práce na trhu stoupá, jelikož je nedostatek řemeslníků, kteří by byli schopni práci vykonat v rozumném časovém období.

4.6.2 Legislativní hledisko

Vzhledem k tomu, že se společnost pohybuje na stavebním poli, musí se řídit stavebním zákonem a dodržovat také veškeré zásady ohledně bezpečnosti práce, která je ve stavebním odvětví velmi ožehavým tématem. Vario Therm nabízí svým zákazníkům také využití dotačních program při svých instalacích, proto se musí orientovat v jednotlivých specifikacích všech možných dotací a jejich organizaci. Musí udržovat školení pracovníků a certifikace, které jsou nezbytné pro prokázání odbornosti návrhu a montáže. Tyto dotační programy se velmi liší a to nejen mezi Českou a Slovenskou republikou, ale také mezi jednotlivými vyhlašovateli dotačních programů. Každý z administrativních pracovníků má na starost alespoň dva dotační programy, které zabezpečuje a vyřizuje.

4.6.3 Ekonomické hledisko

Ekonomická situace obou států, ve kterých společnost Vario Therm působí, je v současné chvíli na svém vrcholu, zvedají se neustále minimální mzdy a s tím roste také reálná mzda, kterou zaměstnanci za svou práci dostávají. Tím jsou schopni zaměstnanci více ušetřit a později investovat třeba do stavby domu či jeho rekonstrukce. Již zmíněná dotační situace v obou zemích také nahrává instalaci moderních a ekologických technologií vytápění. Důležitým ekonomickým faktorem, který dále rozhoduje o tom, zda společnost získává zakázky je také to, jak přístupné jsou hypotéky a půjčky pro běžné zákazníky. Vzhledem ke zpřísnění pravidel pro poskytování hypoték, ke kterému došlo v říjnu 2018, se očekával pokles žádostí o hypotéky. Tato prognóza se však nenaplnila a nadále objem hypotečních úvěrů roste. Důležitý je pro společnost také přístup ke kapitálu, a jelikož se jedná o společnost s ručením omezeným, která splácí své závazky včas, je přístup ke kapitálu nekomplikovaný.

4.6.4 Politické hledisko

Samozřejmě, že je podnikání této společnosti závislé na stabilní politické situaci v České republice, ale také v celé Evropě i ve světě. Většina dodavatelů, se kterými společnost spolupracuje, je z Evropské unie, proto využívá mezinárodních dohod o pohybu zboží a finančních transakcí. Jelikož společnost nespolečně spolupracuje s dodavateli z Velké Británie, nijak přímo se jej nedotkne případná nedohoda o Brexitu. Nepředpokládá se, že by také došlo k nějakému převratu na české politické scéně tak, aby to ohrozilo soukromé podnikání. Politická situace a rozhodnutí také ovlivňuje přístup ke kapitálu investorů i společnosti. Rozhoduje také o stavebním zákonu, který dokáže ovlivnit jednoduchost stavby. Pokud bude stavba zatížena množstvím byrokracie, bude se stavební řízení protahovat a tímto tak bude váznout i realizace a tedy platba, která je společnosti poté vyplácena.

4.6.5 Technologické hledisko

Společnost se pohybuje na trhu, který se technologicky velmi rychle vyvíjí. Konkurence přináší stále nová vylepšení na svých zařízeních, proto je důležité minimálně držet krok, ale snažit se o to, přinést vždy nějakou konkurenční výhodu. Společnost Vario Therm se

zabývá pouze prodejem a instalací těchto technologií, není tedy pro ni relevantní vývoj produktů. Naopak se musí zaměřit na technologický rozvoj v oblasti montážního nářadí a postupů, aby vždy splňovala standardy těsnosti a funkčnosti systému, které zákazník vyžaduje. Musí se zaměřit na nové možnosti v oblastech materiálových a taktéž v oblastech spojování materiálových částí, které dokáže nejen vytvořit pevný a zaručený spoj, ale také snižuje časovou náročnost instalace.

4.6.6 Ekologické hledisko

Společnost Vario Therm podniká v oblasti, která se zaměřuje na ekologický provoz. Ekologie je v současné době velmi ožehavým tématem. Důraz na ekologii je také důvodem, proč jsou vypsány všechny dotační programy. Evropská unie a s ní i Česká republika se snaží omezit množství nebezpečných látek, které jsou do prostředí vypouštěny nevhodnou volbou paliva či nedostatečnou funkcí vytápěcího zařízení. Proto je vypsáno v České republice již třetí kolo kotlíkových dotací, které slouží k výměně stávajících nevyhovujících zdrojů vytápění. V současné chvíli se však diskutuje o tom, že se jedná o poslední kolo této dotace, v každém případě se jistě objeví další dotační programy, které budou majitelům pomáhat v ekologičtějším vytápění.

4.6.7 Závěr analýzy

Společnost je závislá na hypoteční a stavební politice země, v současné chvíli má přívětivé podmínky pro prodej ve svém podnikatelském segmentu. Společnost by se měla zaměřit více na dotační programy a možností je také nalezení specializované společnosti, se kterou by při vyřizování těchto dotací pro zákazníky společnost Vario Therm spolupracovala. Vzhledem k nízké nezaměstnanosti a velkému pracovnímu vytížení současných pracovníků, by měla společnost přemýšlet nad možnostmi, jak své zaměstnance motivovat, aby si nezačali hledat nové zaměstnání, jelikož po kvalifikovaných instalátérech je v současné chvíli vysoká poptávka. Již se nedá motivovat zaměstnance vyšší mzdou, jelikož v práci tráví více svého volného času, než by sami chtěli. Proto je potřeba mít více zaměstnanců a práci jim rovnoměrně rozdělit tak, aby každý měl možnost si odpočinout a využít svůj volný čas k aktivitám, které jsou mu blízké. Věřím, že se to pozitivně projeví také na jejich pracovním nasazení.

4.7 SWOT analýza

Jako poslední analýzu, kterou shrnu okolí a prostředí podniku jsem vybral SWOT analýzu. Zjištěné údaje znázorním v tabulce níže.

Tabulka 2: SWOT analýza podniku (Vl. zpracování)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Kvalita nabízených výrobků	Vyšší cena
Doživotní záruka, delší záruka	Nízký počet zaměstnanců
Realizace „na klíč“	Nedodržování dodacích termínů
Možnost vyřízení dotací	Prodražování zakázek v průběhu realizace
Konkurenční výhoda produktu	Chaotická organizace práce
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Výhodná dotační situace	Spoléhání se na externí společnosti
Množství veletrhů s velkou návštěvností	Nestálost stavebního odvětví
Oslovování projekčních kanceláří	Ekonomická krize
Množství montážních společností	Změna vytápěcích technologií

4.8 Závěr analytické části

Tato analytická část práce sloužila pro zmapování současné situace podniku na trhu, jejího chování vzhledem k zákazníkům, ale také vztahů s dodavateli. Byly rozlišeny nejčastější způsoby získávání zakázek a dle pozorování ve společnosti také průběh jednotlivých zakázek skrze společnost. V tomto průběhu bylo nalezeno několik chyb, které nejsou pouze jednorázového charakteru, ale opakují se u většiny zakázek, někdy v menší, někdy naopak ve větší míře. Mezi zásadní problémy patří zahlcení technických zaměstnanců, nejednotný systém evidence zakázek a špatná kontrola připravenosti staveb. Tyto problémy mají vliv na celkové opoždění zakázek, ale také přináší podniku nadbytečné náklady, které na tyto zakázky vynakládá. Dalším a mnohem zásadnějším problémem je nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci, kterých je sice jen několik málo, nejsou však schopni si předávat mezi sebou informace jednoduše a ne všichni jsou

schopni vyhodnotit, komu danou informaci předat. Chaotické vedení společnosti ze strany jednatele, který sice nechává jednotlivým zaměstnancům volnou ruku při rozhodování, ale stejnou mírou chce také dohlížet na každého jedince a jeho jednotlivé kroky nepřispívá ke klidu na pracovišti, ani nedodává jednotlivým zaměstnancům jistotu v jejich činnostech.

5 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout podniku procesní řízení tak, aby byl podnik schopen efektivně řídit své zakázky, a to především s ohledem na dodací termíny, které jsou dohodnuty se zákazníky a své vlastní náklady, které by se neměly oproti původní cenové nabídce neúměrně zvyšovat. Zavedení nějaké formy procesního řízení by mělo odstranit hlavní problémy, které při současném pojetí realizace zakázek nastávají a byly shrnuty v analytické části práce. Z analytické části také vyplývá, že by se společnost měla více věnovat náboru nových zaměstnanců, a to jak na pozice instalátorské, tak na pozice technické. Jelikož se v podniku pro projekci podlahového vytápění používá vlastní software, může být vhodnou volbou do technického týmu také čerstvý absolvent stavební fakulty. Tato spolupráce by se dala řešit také částečným úvazkem, což by spousta studentů mohla uvítat jako praxi a brigádu při studiu.

5.1 Ujasnění jednotného systému

Prvním a nejdůležitějším krokem k zavedení čehokoli je nejprve ujasnění jednotného systému, který bude platit pro evidenci nově přijatých zakázek. V současné chvíli v podniku nefungují celkem tři systémy evidence. Jedná se o zastaralou evidenci do papírových složek, kdy má každý zákazník či projekt partnerské společnosti zavedenu jednu složku, do které se zaznamenávají všechny poznámky a úkony s touto zakázkou spojené. Tato složka obsahuje SOD, projektovou dokumentaci v tištěné podobě, poznámky, faktury a soupisy materiálu. Tato metoda je velmi náročná na prostor a také velmi neekologická, jelikož se všechny elektronické projekty a faktury musejí tisknout.

Druhou nefungující evidencí je evidence na sdílené serverové úložiště, kam mají přístup všichni zaměstnanci společnosti. Zde se evidují všechny náležitosti projektu a elektronické verze všech spjatých dokumentů. Po dokončení zakázky, jsou tyto složky přesunuty do další části serveru, kde se evidují již hotové zakázky, pro případ servisního zásahu či pozdějšího dohledání.

Třetí a nejnovější nefungující způsob evidence zakázek je přímo modul informačního systému, který se zabývá zakázkami. Tento modul byl zaveden do stávajícího systému firmy, bohužel však není využíván. Nejdůležitější tedy v současné chvíli je ujasnit si

jeden způsob, dle kterého se budou všechny poznámky spojené se zakázkou evidovat. Vzhledem k tomu, že se nejvíce informací nachází v elektronické verzi evidence, měl by být nejjednodušší pro zaměstnance využívat právě tento způsob.

5.2 Volba vhodného zaměstnance

Dalším krokem by měla být volba zaměstnance, který bude zodpovědný za plánování realizace zakázek a bude odpovídat za připravenost stavby. Dle mého názoru by se mělo jednat o současného zaměstnance společnosti, který ví, jak společnost funguje, zná systém instalatérských skupin předávání zakázek na externí montážní společnosti a dovede odhadnout časový rámec, který je potřebný pro úspěšnou realizaci zakázky.

Dle pozorování ve společnosti bych navrhnul současného pracovníka oddělení techniky, Davida J., který svou práci vykonává důsledně a systematicky. David je ve společnosti zaměstnán již téměř 5 let a zná nejen současné zaměstnance, ale také montážní skupiny, se kterými společnost spolupracuje. Tento zaměstnanec by mohl být schopen zvládnout celé plánování tak, aby na sebe zakázky navazovaly a zaměstnanci netrávili tolik času zbytečnými přejezdy, jako v současnosti.

Jelikož se jedná o zaměstnance technického úseku, nebude jednoduché jej pro tuto činnost uvolnit, vzhledem k množství práce, které v současné chvíli musí zvládat. K tomuto uvolnění by mohlo dojít za předpokladu, že by společnost opravdu rozšířila řady svých zaměstnanců. Dle mého pozorování by toto plánování nezabíralo zvolenému zaměstnanci celý pracovní čas, mohl by se tedy nadále věnovat projekční činnosti, i když pouze v omezené míře.

5.3 Nejjednodušší řešení

Aby nebyl omezen chod společnosti a aby společnost mohla nový způsob řízení vyzkoušet s minimálními náklady, celé plánování by začalo pouze odhadem délky trvání instalace, tak jak je tomu v současnosti. Dále by se sestavil jednoduchý týdenní plán jednotlivých skupin v papírové verzi, kde by byl zapsán jen odhad dnů instalace zakázky a návaznost na další zakázku v pořadí. Mohl by to být testovací pokus jak pro zaměstnance, jestli zvládá zakázky plánovat, tak pro ověření funkčnosti tohoto systému

plánování. Tato testovací fáze by mohla proběhnout již během zapracovávání nového zaměstnance oddělení techniky a měla by trvat minimálně jeden měsíc tak, aby bylo možno zjistit, zda to vybraný zaměstnanec zvládá a zda zavedení tohoto opatření přináší snížení nákladů nebo zlepšení dodržování dodacích termínů. Pro možnost vyhodnocení tohoto přínosu je nejprve nutné spočítat současné vícenáklady na stávající zakázky. Tyto vícenáklady by se počítaly jako celkové náklady na zakázku odečtené od plánovaných nákladů na tuto zakázku. Takto by se spočetly náklady pro více zakázek, dejme tomu alespoň deset a tyto náklady by se zprůměrovaly. Tento průměr by se pak použil jako základna pro vyhodnocování úspěšnosti.

5.4 MS Project

Dalším řešením, které je možné, je řešení skrze systém MS Project. Celý systém by fungoval obdobně jako v příkladu výše. Musel by být zvolen pracovník, který by tento systém obsluhoval a plánoval celý průběh zakázek. Vzhledem k licenci MS Office, která je v současné chvíli v podniku zakoupena a aktivní, by společnost neměla dodatečné náklady na pořízení nového software. Vzhledem k náročnosti programu a možnosti jeho komplexního využití by bylo dobré zaškolit pracovníka na práci v tomto programu.

Pracovník, který byl mnou vybrán jako nejvhodnější kandidát ze současných zaměstnanců společnosti, má kancelář v Praze, proto jsem vybral možnost absolvování školení tohoto programu v Praze. Školení by mohlo být absolvováno například u společnosti Edumatik spol. s.r.o., které nabízí školení MS Project ve dvou stupních. První stupeň je určen pro začátečníky v tomto programu, na což navazuje stupeň druhý, který je určen pro pokročilé uživatele. Tuto společnost jsem vybral z důvodu velmi kladných referencí nejen na webu společnosti, ale také na diskusních webech, kde zákazníci hodnotí jednotlivé kurzy. O této společnosti také vypovídá řada známých zákazníků, mezi které patří například: Deloitte Central Europe Service Centre s.r.o., Ministerstvo práce a sociálních věcí, Home Credit International a.s. a jiné. Pro letošní rok je vypsáno hned několik termínů, na která jsou volná místa. Vzhledem k tomu, že toto školení může proběhnout až po zaškolování nového pracovníka do oddělení techniky, navrhuji až termín 26. 8. 2019. Základní školení stojí 3570,- Kč s DPH, cena kurzu pro pokročilé je 2965,-Kč s DPH. Každé školení však trvá 8 hodin, proto by to zabralo celý pracovní den

zaměstnance, který by v tu chvíli nebyl schopen pracovat na svých běžných pracovních činnostech.

Po tomto školení by měl zaměstnanec být schopný sám plánovat činnosti v MS Project a využívat všechny jeho základní i pokročilé funkce. Toto by mu mohlo pomoci k tomu, aby dokázal přesně načasovat jednotlivé procesy probíhající v dané zakázce a přesně evidovat jejich průběh. Je schopen reagovat na jakékoli změny v realizaci a tím se celý plán automaticky posouvá.

Díky tomuto programu se dá nejen plánovat zakázky, což by pracovník zvládal ve zjednodušeném stylu za pomoci první varianty, ale lze využít také pokročilých metod plánování. Mezi tyto pokročilé metody patří například plánování dle data dokončení, což by mohl podnik velmi využívat, jelikož je vždy se zákazníkem dohodnuto datum předpokládané instalace. Díky tomuto může pracovník naplánovat nejpozdější začátek jednotlivých procesů, dle předpokládané doby jejich trvání. Vzhledem k tomu, že základní rámec každé montáže je stejný, je možné jej vytvořit jen jednou a postupně dle potřeby upravovat dobu trvání, datum ukončení, případně přidat další aktivity.

Pověřený zaměstnanec by měl za úkol nejen naplánovat průběh této zakázky, ale musel by dále kontrolovat také průběžné plnění jednotlivých aktivit a tím plnění časového plánu, který by se musel samozřejmě přizpůsobovat návaznosti dalších zakázek a vytížení pracovní skupiny. Každé aktivitě je možné přiřadit zdroje, které spotřebovává, ale také určit zodpovědné osoby za jednotlivé procesy. Každá tato osoba či oddělení může mít nastaven svůj pracovní kalendář, lze tedy rozlišit pracovní dobu jednotlivých zaměstnanců.

Pro každou zakázku by tedy musel být vyhotoven plán její realizace, s přidělením všech důležitých osob a také by musela neustále probíhat kontrola jeho plnění. I při tomto způsobu plánování by však mohlo docházet k nedodržování termínů či plánovaných nákladů. Mohlo by se tak stát v případě, že by plán byl opravdu poskládán dle nejpozdějšího možného začátku, kde by bylo určující tedy datum předpokládané instalace a jednotlivé nejpozdější možné začátky procesů by na sebe bezprostředně navazovaly napříč zakázkami. Tím by se mohla opakovat situace, která nastává i dnes, a to je tam kdy zpoždění jedné zakázky posouvá plán celého týdne, má tedy vliv i na ostatní navazující zakázky. Každá instalace by musela mít svou časovou rezervu, kterou však není

jednoduché navrhnout. Pokud by byla příliš velká, zakázky by se sice stíhaly dokončit včas, ale stihlo by se zpracovat řádově méně zakázek. Pokud by byla rezerva příliš malá, současnou situaci by to nevylepšílo. Tato rezerva i celková návaznost zakázek na sebe by musela být předmětem testování, až by se dosáhlo jakési optimální doby. Tato testovací fáze by samozřejmě zabrala odhadem dva měsíce, aby se celý proces mohl vyzkoušet na více zakázkách a hlavně více variantách zakázek, aby byly obsaženy v testovací fázi nejen malé rodinné domy, ale také větší a komplexnější zakázky, které vyžadují nejen větší časovou náročnost realizace, ale také zapojení většího počtu účastníků.

5.5 Využití stávajícího systému

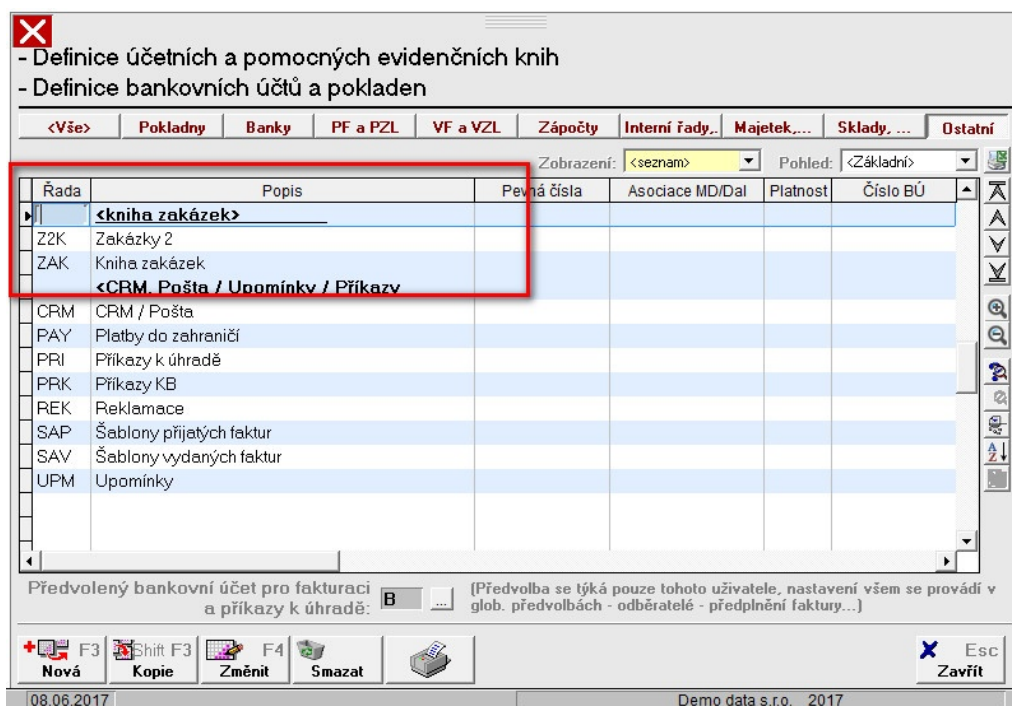
Dalším možným řešením nastalé situace je využití stávajícího informačního systému podniku. Jak je již zmíněno výše, společnost v současné chvíli využívá v podniku informační systém PREMIER SYSTEM, který lze do společnosti dokupovat formou modulů, které si lze individualizovat, podle potřeb daného podniku. V současné chvíli využívá podnik pro své potřeby účetní modul, ve které pracuje administrativní pracovnice, která vystavuje zálohové a vyúčtovací faktury zákazníkům, a pak externí účetní, která v programu zpracovává veškerou účetní a daňovou evidenci. Dále má společnost zakoupený modul skladový. Tento modul umožňuje skladovou evidenci, vedení skladových karet zboží, snadné vyskladňování a propojení s fakturací. Díky tomuto systému je stálý přehled o skladových zásobách a dostupnosti jednotlivých produktů na skladě společnosti. S ohledem na tento systém se stanovuje také potřeba nákupu jednotlivých položek na sklad společnosti, kdy je stanovena minimální zásoba jednotlivých položek na skladě a dle této se zadávají objednávky dodavatelům. Jelikož řízení zásob na skladě není automatizované, každý vystavený dodací list na skladu se do tohoto systému zadává ručně.

Dalším modulem tohoto informačního systému je modul zakázek – řízení projektů, který byl pořízen společností na konci loňského roku, právě s vidinou toho, že pomůže k lepší evidenci a lepšímu řízení zakázek probíhajících podnikem. Tento modul byl zakoupen v licencích pro všechny firemní počítače, aby do tohoto systému měli přístup všichni zaměstnanci, kteří jej mohou využít. Modul byl zakoupen a implementován ke stávajícím modulům, už však nebyl s tímto systémem nikdo seznámen. Systém je tady součástí

celého informačního systému, který podnik využívá, ale informace do něj zadává pouze jeden pracovník technického oddělení, který se s tímto modulem za pochodu sám seznamuje. Bohužel tyto informace nikdo v podniku nevyužije, a aby s informacemi, které on má k dispozici mohl někdo pracovat, musí být také duplicitně zadávány do elektronické evidence. Tento způsob pracovníka zdržuje od podstatné práce a nepřináší žádné ulehčení podniku ani navazujícím procesům a činnostem.

Pokud by se celý využíval všemi pracovníky společnosti při denních činnostech, sjednotil by se evidenční systém a předávání informací by probíhalo jednoduchým způsobem, kdy by si každý zaměstnanec z centrálního úložiště vytáhl informace, které potřebuje. Toto rozšíření je schopno přinést do podniku nákladové, marketingové i manažerské řízení zakázky.

Tento modul slouží k evidenci přijatých zakázek do podniku. Každá zakázka získá svou kartu, tedy své interní číslo, což už samo o sobě usnadní současnou orientaci v právě instalovaných zakázkách, ale také ve starších projektech. Všechny zakázky jsou dnes totiž evidovány pod jménem investora a místem stavby, což není ve všech situacích přehledné. Jednotlivé zakázky je možno rozřazovat do zakázkových knih, kde si společnost může evidovat svůj systém třídění nebo usnadnění orientace v jednotlivých zakázkách. Ve Společnosti Vario Therm by se mohlo těchto zakázkových knih využít například k odlišení zakázek od stálých partnerů od ostatních zakázek či zakázek, které poptávají pouze jeden typ výrobku nebo služby, od zakázek, které poptávají kombinaci služeb. Například podlahové vytápění a topný zdroj dohromady.



Obrázek 11: **Kniha zakázek** (Zdroj: (34))

Do karet každé zakázky je možné zapsat až 150 údajů, z nichž většinu je možné si individuálně vybrat a zvolit. Samozřejmostí jsou také předdefinované údaje, jako je číslo zakázky, název zakázky, identifikace odběratele nebo informace o smlouvě, které jsou již předdefinovány a rozřazeny do několika přehledných záložek na kartě zakázky. Tento modul umožňuje také víceúrovňové členění zakázek což je vhodné právě v případě, že zakázka pro jednoho investora na jednu stavbu obsahuje více podzakázek. Reálně v praxi to vypadá tak, že zákazník si nechá od vybrané společnosti realizovat podlahové vytápění, pátevní rozvody i topný zdroj, mnohdy přidá ještě také systém VZT. Pak je potřeba evidovat několik samostatných zakázek, které však spadají pod jednu velkou a reálně na sebe navazují.

Obrázek 12: Karta zakázky (Zdroj: (35))

V této části je možné také do karty zakázky zadat plánované termíny dokončení, které jsou předběžně dohodnuty se zákazníkem. Jak si můžeme všimnout, obsahuje karta zakázky poměrně výraznou ikonu Změny, která má za úkol shromažďovat všechny změny, které byly v zakázce provedeny a jejich původce tak, aby zakázka byla vždy aktuální a bylo možné vždy dohledat, kdo a na základě čeho podstatu zakázky změnil. Toto by mohlo společnosti také výrazně pomoci, neboť charakter zakázky či termíny dodání zákazníkům se mění neustále a obzvlášť v současné evidenci zakázek je velmi složité dohledat poslední a platnou změnu a tento údaj ověřit u toho, kdo změnu zapsal.

V další záložce na kartě zakázky je možno sestavovat a sledovat harmonogram prací, pro jednotlivé zakázky. V této zvláštní části modulu, je možné evidovat samostatné procesy pro jeden projekt a to podle času, pracovníků nebo úkolů, které je nutné provést. Ke každému procesu je možné přidat odpovědnou osobu a časový plán každé činnosti. Z těchto procesů jsou to činnosti, které buďto vstupují později do účetního modulu jako součást fakturace nebo jen musejí proběhnout bez dalších návazností. Rozšíření o procesní plánování je schopno evidovat také důležité úkoly, které je program schopen automaticky připomínat osobám uvedeným pod tímto procesem. Může se jednat

například o dohodnutý telefonát se zákazníkem na určitou hodinu, připomenutí zaslání e-mailu a další. Všechny tyto procesy poté tvoří jednolitý harmonogram celé zakázky, vytváří také plány jednotlivým zaměstnancům, kteří jsou procesům přiděleni, případně dokáže evidovat i pohyb a přesun technologií mezi zakázkami. Všechny tyto procesy se také propisují do centrálního kalendáře úkolů.

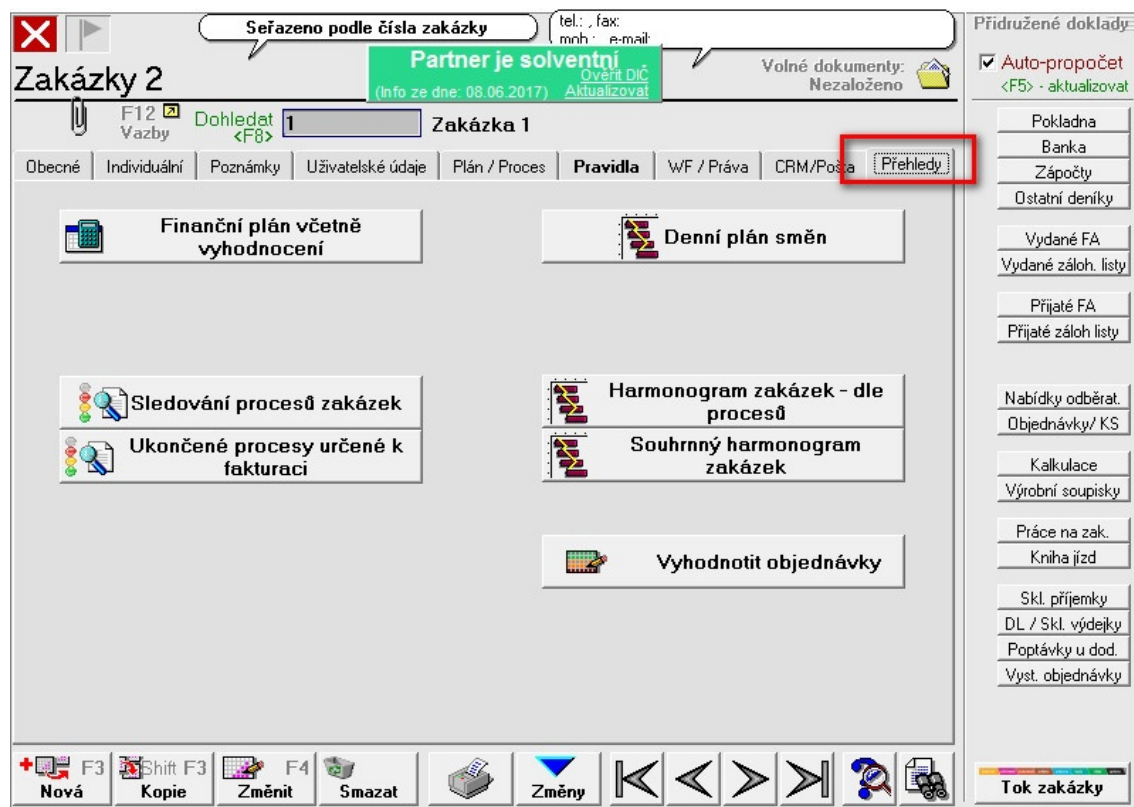
Obrázek 13: Nový proces (Zdroj: (36))

Obrázek 14: Automatické upozornění (Zdroj: (37))

Jak je možno vidět na obr. , nabízí toto rozšíření také automatické přepnutí zakázky do určitého stavu, po splnění dílčího procesu. Těmito stavy je tedy možno evidovat rozpracovanosti jednotlivých zakázek. Pro společnost jsou v každé zakázce klíčové určité procesy, které posouvají zakázku vždy na další stupeň rozpracovanosti. V první řadě je možné zvolit stav zakázky po přijetí zálohové platby. Další úroveň může být například to, že je vyhotovena projektová dokumentace k zakázce, další úroveň bude hlídat

provedenou instalaci zakázky a poslední celkové ukončení po vyúčtovací faktuře a předání záručních listů.

Další záložkou, kterou mohou zákazníci využít je záložka přehledů. Tento modul slouží ke kontrole definovaných procesů u zakázek. Je možné analyzovat nejen denní plán, harmonogram zakázky dle činností či celkový harmonogram zakázek. Je možné si vyfiltrovat také odpovědné osoby a jejich plán a sledování. Je možné si také vyselektovat procesy, které jsou ukončené a jsou připraveny k fakturaci.



Obrázek 15: Přehledy zakázky (Zdroj: (38))

Další možností, kterou modul nabízí, je sledování a evidence dokladů přidružených k zakázce. Společnost by tohoto mohla využít například při platbách za ubytování, které je zaměstnancům zajišťováno v místě realizace zakázky nebo při evidenci dokladů za pohonné hmoty, které jsou využity pro dopravu na zakázky. Dále je možná evidence například nakupovaného nářadí či spotřebního materiálu, který je použit pro realizaci, typicky se jedná o propan butanovou láhev, která se používá při montáži podlahového vytápění.

Další částí, na kterou se zaměřím, je karta Tok zakázky. Tato karta nabízí komplexní přehled o zakázce. Informuje nejen o nákupech a peněžních tocích v zakázce, ale lze si také individuálně zobrazit například změny stavu zakázky nebo přidružené výkazy práce.

Datum	Modul	D.	Číslo	Popis	Částka	Množství	MJ	Tržby (Kč)	Aktivace (Kč)	Nákupy (Kč)	PC zakázky (Kč)	Nákupy (Kč)	Saldo zákazník	Cash flow zákazník	Partner/Zam.
31.01.2016	CRM / Pošta	CRM	4	Poptávka	143 740,00										Velkoobch.
...	Nabídka odběratelům NAB			Výrobek 1	9 400,00	10,00	KS								Velkoobch.
...				Výrobek 2	10 340,00	10,00	KS								Velkoobch.
...				Výrobek 3	52 800,00	20,00	KS								Velkoobch.
...				Výrobek 4	37 600,00	10,00	KS								Velkoobch.
...				Výrobek 5	33 600,00	7,00	KS								Velkoobch.
01.02.2016	CRM / Pošta	CRM	5	Oznámení o přijetí po											Velkoobch.
02.02.2016	CRM / Pošta	CRM	6	Zasílání cenové nabídky											Velkoobch.
03.02.2016	Objednávky odběratele KSO		2		143 740,00										Velkoobch.
...				Výrobek 1	9 400,00	10,00	KS								Velkoobch.
...				Výrobek 2	10 340,00	10,00	KS								Velkoobch.
...				Výrobek 3	52 800,00	20,00	KS								Velkoobch.
...				Výrobek 4	37 600,00	10,00	KS								Velkoobch.
...				Výrobek 5	33 600,00	7,00	KS								Velkoobch.
05.02.2016	Skladové výdejky EE SVY		10000012		143 740,00										Velkoobch.
...				Výrobek 1	9 400,00	10,00	KS			4 500,00	9 400,00				Velkoobch.
...				Výrobek 2	10 340,00	10,00	KS			11 000,00	10 340,00				Velkoobch.
...				Výrobek 3	52 800,00	20,00	KS			38 000,00	52 800,00				Velkoobch.
...				Výrobek 4	37 600,00	10,00	KS			29 000,00	37 600,00				Velkoobch.
...				Výrobek 5	33 600,00	7,00	KS			27 300,00	33 600,00				Velkoobch.
05.02.2016	Vydání faktury VF	VF	20160011	Prodej ze skladu	173 925,00								173 925,00		Velkoobch.
...				Výrobek 1	11 374,00	10,00	KS	9 400,00							Velkoobch.
...				Výrobek 2	12 511,40	10,00	KS	10 340,00							Velkoobch.
...				Výrobek 3	63 868,00	20,00	KS	52 800,00							Velkoobch.
								143 740,00		109 800,00	143 740,00				

Obrázek 16: Tok zakázky (Zdroj: (39))

Poslední součástí je finanční vyhodnocení zakázky. Právě na základě ukončených procesů zadaných v zakázce, skutečně odpracovaných hodin, vyskladněného materiálu a všech přidružených dokladů je program schopen vyhodnotit, zda je zakázka oproti plánovaným nákladům v zisku či nikoli. Díky této možnosti je rychle vyhodnotit, zda není potřeba jednat se zákazníkem o případném doplatku, například z důvodů změny, kterou dodal až po zpracování projektové dokumentace či změny, která ovlivnila spotřebu materiálu přímo při instalaci. Často se totiž na stavbách stává, že dům není postaven přesně podle projektové dokumentace a při realizaci není tedy možné vycházet z přesně naplánovaných spotřeb množství materiálu, protože je při realizaci potřeba improvizovat. Tento modul jednoduše vyhodnotí spotřebovaný materiál a počet odpracovaných hodin a na tomto základě je společnost schopna zákazníkovi fakturovat s tím vzniklé náklady.

5.5.1 Podmínky využití stávajícího systému

Vzhledem k tomu, že je již rozšíření v podniku nainstalováno, je nejdůležitější podmínkou to, aby zaměstnanci uměli tento systém využívat. K tomu je nutné podstoupit školení zaměstnanců, vztahující se právě k užívání nového systému. Vzhledem k tomu, že se jedná o specifický modul, nelze využít obecných školení, které společnost Premier

System nabízí. Další možností, kterou by mohla společnost využít, je samoškolení skrze výuková videa na webu společnosti. Dle mého názoru nejsou tato videa vhodná pro úplné začátečníky v tomto modulu, jakými jsou zaměstnanci posuzovaného podniku. Tato videa by mohla sloužit jako doplnění základního školení, které by zaměstnanci společnosti měli absolvovat.

Nabízí se tedy individuální školení zaměstnanců přímo odborníkem ze společnosti PREMIER SYSTEM, který provede toto školení v sídle společnosti, na počítačích, na které jsou zaměstnanci zvyklí a v jejich vlastním prostředí. Toto může velmi přispět k jejich soustředění se na hlavní význam školení. Odborný školitel přizpůsobí rychlost školení a jeho obsah všem zaměstnancům a jejich schopnostem vstřebávat informace. Také délka tohoto školení bude uzpůsobena podle schopností uživatelů.

Dle mého dotazu přímo na společnost se musí školení objednat alespoň dva týdny před plánovaným termínem. Poté společnost navrhne volné termíny školitele. Cena tohoto školení, které je předběžně naplánováno na 8 hodin (průměrná délka školení je 6 hodin) a dojezd lektora do sídla společnosti je odhadnuta na 11616,-Kč s DPH. Další náklady, které budou spojeny s tímto školením, jsou náklady na dopravu zaměstnanců z pobočky v Opavě do kanceláře v Praze, kde by školení probíhalo.

Po tomto školení by měli být zaměstnanci schopni modul plně využívat, maximálně s doprovodem videotutoriálů, které jsou dostupné na webových stránkách společnosti. Ve dvou měsících následujících po tomto školení by měla probíhat testovací fáze celého systému, která prověří nejen znalosti zaměstnanců získané na školení, ale také jejich schopnost celý systém využívat. V této testovací fázi by se měly také zhodnotit přínosy zavedení tohoto systému z hlediska dodatečných nákladů pro společnost, ale také z hlediska dodržování plánovaných dodacích termínů, které jsou slibovány zákazníkům společnosti. Vzhledem k tomu, že by informace do systému zadávali všichni uživatelé a také je všichni uživatelé využívali, nebylo by potřeba pro samotné plánování zakázek uvolnit ze současné práce technika.

Při tomto zkušebním provozu by se po zhodnocení přínosů tohoto rozšíření také rozhodlo o tom, zda se bude prodlužovat jeho licence či nikoli. Vzhledem k nízké ceně těchto ročních poplatků však nepředpokládám, že by se licence dále neprodlužovala.

5.6 Vyhodnocení návrhů

Všechny tyto návrhy by měly vést ke zlepšení současné situace podniku. Hlavně by mělo dojít k lepšímu předávání a získávání informací mezi jednotlivými zaměstnanci. Současná špatná informovanost zaměstnanců o jednotlivých zakázkách vede k prodlužování všech činností, které zaměstnanci vykonávají, čímž se samozřejmě zvyšují náklady na realizaci jednotlivých zakázek. Současná neorganizovanost samotné realizační fáze zakázky vede nejen k neplánovaným nákladům, ale také nechtěnému nedodržování dodacích termínů, které jsou dohodnuty se zákazníky. Prodlužování celého stavebního procesu z důvodu návaznosti jednotlivých profesí zanechá v zákazníkovi hořkost, kterou nevykoupí ani kvalitní systém a dobře odvedená práce. Zákazník pak má menší tendenci doporučit společnost Vario Therm jako dodavatele svým známým či sousedům.

První návrh je návrh s minimálními náklady pro společnost, jelikož využije stávajícího zaměstnance společnosti, který se pokusí plánovat realizační fázi zakázky mezi jednotlivé instalatérské či montážní skupiny. Při tomto systému plánování by se nemělo stávat, že zakázka nebude připravena na montáž, což zmírní prodlužování plánovaného časového rozmezí pro zakázku, ale také omezí dodatečné náklady na zbytečné přejezdy mezi zakázkami případné ubytování po více dnů, než je nutné.

Druhý návrh předpokládá využití specializovaného software, pro plánování zakázek. Vzhledem k počátečním nákladům na zaškolení je dražší než systém první, stále však levnější, než později navrhnutý způsob. Využití tohoto systému předpokládá alespoň částečné uvolnění zaměstnance ze stávající pracovní pozice a jeho přeorientování se na novou pracovní náplň. Tento zaměstnanec by absolvoval dvě školení, aby byl schopen s novým systémem pracovat a dále by mohl každou zakázku zvlášť rozplánovat, podle jednotlivých procesů v ní probíhajících. Plánování v tomto systému by podniku jistě přineslo zlepšení současného stavu. Na rozdíl od prvního systému by bylo možné plánovat celý průběh zakázky, ne je jeho realizační fázi. V tomto programu by bylo možné také sledovat skutečný průběh této zakázky společností a srovnávat tato data s plánovými termíny. Nespornou výhodou tohoto systému je také možnost plánování zakázky „od konce“, kdy by se jako klíčové datum určilo datum předpokládané realizace a od tohoto data by se dále odečítaly jednotlivé plánované doby trvání samotných procesů.

Tímto bychom získali nejpozdější možný termín začátku přípravy a realizace zakázky. To, co tento systém nepřináší, je další využití výstupů z tohoto plánování a také celková neprovázanost tohoto systému s běžně využívaným informačním systémem podniku. Informace a podklady k zakázkám by se tedy musely stále evidovat jinde, než by probíhalo plánování a celý plánovací proces by tak musel být upravován ručně od začátku do konce, bez jakékoli automatizace. Při každé změně v zakázce by se tak opět tato změna musela dohledat, zjistit, na kterou činnost má vliv a tuto činnost v plánu upravit. Zavedení tohoto způsobu plánování by také nepřineslo jasný přehled nad náklady jednotlivých zakázek.

Jako třetí možnost, jak vylepšit současné plánování a průběh zakázek je využití již zakoupeného modulu ke stávajícímu informačnímu systému společnosti. Pro toto využití by museli všichni zaměstnanci, kteří s tímto systémem budou pracovat, podstoupit školení, což by znamenalo náklady pro společnost. Tyto náklady by se ale měly společnosti vrátit tím, že bude šetřit vícenáklady, které jí vznikají při jednotlivých zakázkách, vzhledem k současnému způsobu plánování. Jelikož se jedná o doplněk informačního systému, tento modul plně navazuje na současně používané moduly a je s nimi plně kompatibilní. Díky tomu můžeme v informaci o zakázce a při plánování zakázky vycházet ze skladových zásob společnosti. Dále se může skutečný počet odpracovaných hodin všech procesů a skutečně využitý materiál a dodatečné náklady promítnout do fakturace zákazníkovi. Využitím tohoto systému se udělá nejen velký krok k dodržování termínů realizace, ale společnost bude mít také přehled nad skutečnými náklady, které na zakázku vydává.

Tuto třetí možnost, tedy využití stávajícího informačního systému a jeho modulu Zakázka, volím jako nejvhodnější pro společnost. Vzhledem k výdajům na pořízení tohoto modulu, které společnost již provedla, by bylo nesmyslné tento systém nevyužívat, když může společnosti přinést spokojené zákazníky a neztrátové zakázky. Společnost by musela investovat pouze do důkladného školení zaměstnanců a uvolnit pro to jeden pracovní den v jejich nabitém plánu.

5.7 Podmínky realizace

Provedení kterékoli z této změny nemá zásadní vliv chod podniku, jelikož se nemění jeho struktura či předmět podnikání. Nejdůležitější podmínkou pro realizaci kteréhokoli návrhu je ochota vedení podniku a jeho vůle zlepšit chod společnosti. Další důležitou a nedílnou součástí provádění prakticky jakékoli změny je snaha a ochota účastníků změny se na této změně podílet. Nebude jednoduché naučit stávající zaměstnance práci s novým systémem, od toho ale bude muset proběhnout školení, které bude mít za úkol zodpovědět všem zaměstnancům jejich dotazy a vysvětlit nejen základní práci se systémem, ale také získávání a vyhodnocování analýz a přehledů, které tento systém nabízí. Zaměstnanci by neměli mít problém se v tomto modulu rychle zorientovat, jelikož grafické prostředí a logika systému jim je dobře známa. Do tohoto systému by měly postupně přecházet všechny zakázky, nejednalo by se tedy o nárazový přestup, ale o postupné zavádění nových zakázek do tohoto systému. Stávající zakázky by bylo složité do nového systému ručně přepisovat, proto by se dodělaly při stávajícím systému. Vzhledem k již zavedenému systému v podniku by nebyla nutná počáteční investice do hardwarového vybavení, ani do softwarového zázemí.

Další podmínkou je absolvování školení, které je již naplánováno v návrhu. Toto školení musí proběhnout pro to, aby byli zaměstnanci schopni se systémem pracovat a využít všechny jeho přednosti. Vzhledem k tomu, že dnes tento systém zaveden je, ale není využíván, je školení tím pomyslným jediným krokem k tomu, aby se začal tento systém v podniku používat. Cena školení není neúměrně vysoká, proto by finanční stránka neměla být překážkou. Problémem může být najít v již tak velmi nabitém pracovním programu jeden pracovní den, kdy by se všichni zapojení zaměstnanci mohli sejít na jednom místě a toto školení absolvovat.

5.8 Přínosy realizace

Využíváním tohoto modulu je společnost schopna začít plnit dohodnuté termíny realizací se zákazníky, ale je také schopna jednoduše hlídat své náklady, které vynaloží na jednotlivé zakázky. Společnost je tímto modulem schopna nejen řídit realizační část zakázky, ale celou zakázku od jejího přijetí do podniku, až po následné případné servisní úkony. Všechny tyto záležitosti a procesy s tím spojené budou evidovány v jednom

systemu a proto bude jednoduché je dohledat nejen při řešení zakázek, ale také po jejich dokončení. Zlepší se také informovanost jednotlivých zaměstnanců o aktuální zakázce, získají neomezený přístup ke vždy aktualizovaným údajům a poznatkům od zákazníka, ale také uvidí, jak jsou na tom se svou částí práce na dané zakázce. Podle toho bude také schopni vždy podat zákazníkovi aktuální a přesnou informaci o tom, co se s jeho zakázkou právě děje. Již samotnou evidencí všech údajů na jednom místě můžou zaměstnanci ušetřit několik minut denně, které dnes stráví kontaktem mezi zaměstnanci společnosti, dohledáváním či kontaktem se zákazníkem pro upřesnění dalších položek. Vzhledem k velkým zakázkám, o které společnost usiluje, je nezbytné tento systém zavést, jelikož bude nutné evidovat a plánovat práci nejen vlastním zaměstnancům, ale také spolupracujícím projektantům a později instalačním skupinám, které se budou na zakázkách spolupodílet. Pokud tento systém nebude zaveden, není možné tyto zakázky zvládnout ani naplánovat, natož zrealizovat. První takovou zakázkou je stavba polyfunkčního domu v Bratislavě, jejíž začátek je plánován na červen 2019. **Zisk na této zakázce je předběžně naplánován na přibližně 450 000,-Kč, o které by společnost nezvládnutím zakázky přišla, nehledě na ostatní náklady vynaložené pro zdárné dokončení této zakázky.** Tato stavba je však pouze vstupem do okruhu těchto velkých staveb, kam by se společnost mohla po úspěšné realizaci této prvotní zakázky dostat.

Vzhledem ke zjednodušení celého procesu evidence zakázek se dá předpokládat, že společnost zvládne zpracovat více zakázek za rok. Odborným odhadem, jsme s pracovníkem technického oddělení došli k **možné realizaci vytápění osmi běžných rodinných domů, kde se průměrný zisk na takové zakázce odhaduje přibližně na 33 000,-Kč.**

Celkový přínos tohoto systému vidím nejenom v celkovém zpřehlednění evidence a zlepšení informovanosti jednotlivých pracovníků společnosti, ale především v možnosti realizace mnohem větších a komplexnějších zakázek, než jakými se společnost zabývá nyní. Tímto by nejen vzrostlo povědomí o společnosti, což by mohlo zvýšit počet zákazníků, ale dostávala by se do celkového povědomí značka, pro kterou má Vario Therm výhradní zastoupení. Tím by mohl narůst počet partnerů společnosti, kteří, jak již víme, tvoří většinu zakázek, které podnik zpracovává. Postupem času by se tak společnost nemusela vůbec orientovat na instalace systémů, které potřebují zbytečně vysoké finanční zázemí, ale mohla by se zabývat pouze projekční a distribuční činností.

Tato transformace by mohla ze společnosti udělat velkého hráče na současném trhu a postavit ji postupem času mezi mezinárodní giganty, které na českém a slovenském trhu zaujímají většinu při rozhodování o vytápění nejen domu či bytu, ale také průmyslových prostor.

ZÁVĚR

V této diplomové práci jsem shrnul fungování společnosti Vario Therm a zaměřil jsem se na její chyby při zpracování zakázek. Mým cílem bylo navrhnout procesní řízení zakázek tak, aby zakázky zpracovávány s důrazem na dodržování termínů, které jsou se zákazníky dohodnuty a se zaměřením na to, aby se nezvyšovaly náklady společnosti na realizaci těchto zakázek.

První část práce byla věnována teoretickým východiskům. Při čerpání z uvedených zdrojů jsem se zaměřil na definici procesu, procesního řízení, dále pak projektu a projektového řízení. Nechybělo zmínění logistiky a jejich činností a objasnění analytických metod, které byly dále použity v další části práce.

Druhou část tvoří představení podniku, vymezení trhů, na kterých se pohybuje, stručná historie i současnost společnosti, představení hlavních dodavatelů a zákazníků organizace, organizační struktura a v krátkosti představené také financování společnosti.

Po sléze přišla na řadu analýza současného stavu podniku, analýza zakázek, způsobů jejich získávání, způsobů zpracování jednotlivých typů zakázek a vše bylo ukázané na jedné konkrétní zakázce, na který byly přesně vidět chyby, které se v podniku opakují. Jako hlavní problémy v podniku bylo označeno chaotické chování vedoucího, který se snaží o důkladnou kontrolu všech procesů v podniku, což při současném nevyhovujícím systémů řízení zakázek je každodenní zdržení všech pracovníků. Dále je velkým nedostatkem společnosti nejednotná evidence všech podkladů k zakázkám, která nejen že zdržuje zaměstnance při práci, ale vnáší také chaos do jednotlivých zakázek, které se tak stávají nepřehledné. Zásadním problémem společnosti je zahlcení technických pracovníků, kteří si ke své práci musejí všechny informace dohledávat a ověřovat, což značně prodlužuje jejich práci na jedné zakázce a díky tomu jich stíhají méně.

Cílem této práce bylo navrhnout systém procesního řízení zakázek ve společnosti, s ohledem na dodací termíny a náklady pro společnost, na což jsem se zaměřil v poslední, návrhové části. Navrhl jsem několik řešení, jak začít zakázky řídit a vyhodnotil jsem také nejlepší návrh, kterým je dle mého názoru opravdové využívání zakoupeného modulu zakázek do stávajícího informačního systému podniku. Každá zakázka by se mohla evidovat pod svým unikátním číslem, jednotlivé zakázky by se daly také vkládat jako podzakázky stejného investora a zde by se daly evidovat procesy s touto zakázkou

související. Bylo by na první pohled jasné, v jakém je zakázka stavu, kdo plní časový harmonogram, kdo a kdy provedl poslední změnu a čeho se týkala. Vzhledem k nákladům by se pak dalo z modulu vyčíst, kolik skutečně odpracovaných hodin zakázka zabrala, jaký byl skutečně spotřebovaný materiál a kolik bylo vedlejších nákladů se zakázkou spojených.

Tato poslední část tak přinesla společnosti možnosti, jak vylepšit své postavení na trhu, jak zvýšit spokojenost svých zákazníků a jak optimalizovat náklady, které s realizací zakázek má. Pokud chce společnost uspět při realizaci komplexních zakázek, na kterých bude muset spolupracovat s více firmami, bude muset některý ze systému procesního řízení zakázek zavést, aby vůbec zvládla celou situaci uřídit.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.
- (2) ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. : il. ISBN 9788024722528.
- (3) JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 256 stran. ISBN 9788027193301.
- (4) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
- (5) SCHULTE, P. *Complex IT: project management*. Vyd. 1. New York: CRC Press, 2004, 314 s. ISBN 0-8493-1932-3.
- (6) SLACK, Nigel, Stuart CHAMBERS a Robert JOHNSTON. *Operations management*. 6th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, 2010, 686 s. ISBN 9780273730460.
- (7) BOSSIDY, Larry a Ram CHARAN. *Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů*. 1. Praha: Management Press, 2004, 219 s. ISBN 80-726-1118-6.
- (8) FÍŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. Praha: Grada, 2014, 176 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.
- (9) M. SOKOVIC, , D. PAVLETIC a K. KERN PIPAN. Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering* [online]. 2010, **43**(1), 476-483 [cit. 2016-11-05]. ISSN 17348412. Dostupné z: http://jamme.acmsse.h2.pl/papers_vol43_1/43155.pdf

- (10) HAMMER, Michael a James CHAMPY. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000, 212 s. ISBN 8072610287.
- (11) NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 182 s. ISBN 8024703920.
- (12) JEŽKOVÁ, Zuzana, Hana KREJČÍ, Branislav LACKO a Jaroslav ŠVEC. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013, 381 stran. ISBN 9788090529717.
- (13) SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific). In: *Managementmania.com* [online]. Wilmington DE, 2019 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>
- (14) ROSENAU, Milton. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, 2007, x, 344 s. : il. ISBN 9788025115060.
- (15) LACKO, Branislav. Zásady moderního projektového řízení. In: *Lacko.otw.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: http://lacko.otw.cz/eseje/Co_je_projektove-řízení.doc.pdf
- (16) LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005, 590 s. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0504-0.
- (17) SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Dotisk 1. Brno: CP Books, 2005, 315 s. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0573-3.
- (18) LUKOSZOVÁ, Xenie. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. 1. Praha: Ekopress, 2012, 121 s. ISBN 978-80-86929-89-7.
- (19) SWOT analýza. In: *Středoevropské centrum pro finance a management* [online]. © 2005-2012 [cit. 2016-11-06]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=SWOT+analyza&IdPojPass=59>

- (20) SWOT analýza. *Managementmania.com* [online]. Wilmington DE, 2017 [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- (21) PESTLE analýza. In: *Managementmania.com* [online]. © 2011-2016 [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- (22) HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, 170 s. ISBN 9788074001208.
- (23) Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *Businessvize.cz* [online]. 2011 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
- (24) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 8071794538.
- (25) McKinsey 7S. In: *Managementmania.com* [online]. Wilmington DE, 2015 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- (26) Profil. *Multibeton.de* [online]. b.r. [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://multibeton.de/profil/profil.html>
- (27) AIT Deutschland. *Ait Deutschland* [online]. b.r. [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://www.ait-deutschland.eu/unternehmen.html>
- (28) MHG Heiztechnik. *Mhg.de* [online]. b.r. [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <http://mhg.de/unternehmen/wir-ueber-uns/>
- (29) Giacomini Czech. *Giacomini.cz* [online]. 2014 [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: www.giacomini.cz/o-spolecnosti
- (30) NÁPADY, KTERÉ INSPIRUJÍ. ŘEŠENÍ, KTERÁ PŘICHÁZEJÍ.: *Profil společnosti REHAU* [online]. In: . b.r., s. 1-11 [cit. 2019-4-16].
- (31) *Společnost: Topné systémy, Průmyslové systémy, Chladicí systémy* [online]. In: . 2018, s. 1-27 [cit. 2019-05-09].

- (32) Hotjet. *Hotjet.eu* [online]. b.r. [cit. 2019-04-17]. Dostupné z:
<http://www.hotjet.eu/cs/o-nas/>
- (33) KOVANDA, Lukáš. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2019 - 5 let. In: *Kurzy.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z:
<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- (34) Kniha zakázek. In: *Manual.premier.cz* [online]. b.r. [cit. 2019-04-25]. Dostupné z:
<https://manual.premier.cz:8443/pages/viewpage.action?pageId=1442021&preview=/1442021/10748492/zak02.jpg>
- (35) Karta zakázky. In: *Manual.premier.cz* [online]. b.r. [cit. 2019-04-25]. Dostupné z:
<https://manual.premier.cz:8443/pages/viewpage.action?pageId=10748496&preview=/10748496/10748497/zak05.jpg>
- (36) Nový proces. In: *Manual.premier.cz* [online]. b.r. [cit. 2019-04-25]. Dostupné z:
<https://manual.premier.cz:8443/pages/viewpage.action?pageId=10748515&preview=/10748515/11174094/pro02.jpg>
- (37) Automatické upozornění. In: *Manual.premier.cz* [online]. b.r. [cit. 2019-04-25]. Dostupné z:
<https://manual.premier.cz:8443/pages/viewpage.action?pageId=10748515&preview=/10748515/11174095/pro03.jpg>
- (38) Přehledy zakázky. In: *Manual.premier.cz* [online]. b.r. [cit. 2019-04-26]. Dostupné z:
<https://manual.premier.cz:8443/pages/viewpage.action?pageId=10748496&preview=/10748496/10748523/zak14.jpg>
- (39) Tok zakázky. In: *Manual.premier.cz* [online]. b.r. [cit. 2019-04-26]. Dostupné z:
<https://manual.premier.cz:8443/pages/viewpage.action?pageId=10748531&preview=/10748531/10748535/zak19.jpg>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

MS	Microsoft
SOD	smlouva o dílo
VZT	vzduchotechnika

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Základní schéma procesu	15
Obrázek 2: Funkční pohled na organizaci	16
Obrázek 3: Trojimperativ procesu	17
Obrázek 4: PDCA cyklus	19
Obrázek 5: Metoda DMAIC	20
Obrázek 6: Model zásadního reengineeringu	21
Obrázek 7: Projektový trojimperativ	23
Obrázek 8: Logo společnosti	33
Obrázek 9: Organizační struktura	36
Obrázek 10: Proces získávání zakázky	43
Obrázek 11: Kniha zakázek	63
Obrázek 12: Karta zakázky.....	64
Obrázek 13: Nový proces.....	65
Obrázek 14: Automatické upozornění	65
Obrázek 15: Přehledy zakázky	66
Obrázek 16: Tok zakázky	67

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Projekty realizované v roce 2018	40
Tabulka 2: SWOT analýza podniku	55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Realizace zakázky Z

Příloha 2: Realizace zakázky Z 2

Příloha 3: Realizace zakázky tepelného čerpadla

Příloha 1: Realizace zakázky Z



Příloha 2: Realizace zakázky Z 2



Příloha 3: Realizace zakázky tepelného čerpadla

